



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Sören Lühr**

**Strategische Corporate Social  
Responsibility im deutschen  
Profifußball – Konzeptionelle  
Entwicklung und Implementie-  
rung in der Praxis am Beispiel  
„FC St. Pauli“**

**2014**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Strategische Corporate Social Responsibility im deutschen Profifußball – Konzeptionelle Entwicklung und Implementie- rung in der Praxis am Beispiel „FC St. Pauli“**

Autor:  
**Herr Sören Lühr**

Studiengang:  
**Angewandte Medien MSE WS 10/11**

Seminargruppe:  
**AM10ws4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Phil. Otto Altendorfer**

Zweitprüfer:  
**Frau Dorit Moysich**

Einreichung:  
Bönningstedt, 24.06.2014

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Strategic corporate social responsibility in german professional football - Policy development and implementation in practice for the "FC St. Pauli"**

author:  
**Mr. Sören Lühr**

course of studies:  
**Angewandte Medien MSE WS 10/11**

seminar group:  
**AM10ws4-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. Phil. Otto Altendorfer**

second examiner:  
**Mrs. Dorit Moysich**

submission:  
Bönningstedt, 24.06.2014

---

## **Bibliografische Angaben**

Lühr, Sören

Strategische Corporate Social Responsibility im deutschen Profifußball – Konzeptionelle Entwicklung und Implementierung in der Praxis am Beispiel „FC St. Pauli“

Strategic corporate social responsibility in german professional football - Policy development and implementation in practice for the "FC St. Pauli"

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Der erste Teil dieser Arbeit gibt einen Überblick über die verschiedenen Begrifflichkeiten im Bereich des gesellschaftlichen Engagements und trennt diese voneinander ab. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung des Fußballs im Allgemeinen und explizit mit dem Profifußball und dessen gesellschaftlichen Engagements. Im anschließenden Teil wird die Abgrenzung zwischen einer nicht strategischen und einer strategischen Corporate Social Responsibility (CSR) vorgenommen, um daraufhin den FC St. Pauli auf dessen CSR-Aktivitäten zu untersuchen, bevor es abschließend zu einem Fazit kommt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Grundlagen von Corporate Social Responsibility .....</b>	<b>1</b>
1.1 Corporate Social Responsibility .....	1
1.1.1 Stakeholder-Theorie .....	5
1.2 Verwandte Konzepte .....	8
1.2.1 Nachhaltigkeit.....	9
1.2.2 Corporate Governance .....	10
1.2.3 Corporate Citizenship .....	10
<b>2 Corporate Social Responsibility im deutschen Profi-Fußball .....</b>	<b>12</b>
2.1 Bedeutung des Profifußball in Deutschland.....	12
2.1.1 Profifußball und dessen wichtigsten Stakeholder.....	13
2.2 CSR im deutschen Profifußball.....	16
2.2.1 Bundesliga-Stiftung .....	17
2.2.2 Bundesliga-Clubs .....	18
2.2.3 Spielerstiftungen.....	20
<b>3 Formen der Corporate Social Responsibility .....</b>	<b>22</b>
3.1 Nicht strategische Corporate Social Responsibility .....	22
3.2 Strategische Corporate Social Responsibility .....	23
<b>4 Strategische Implementierung einer Corporate Social Responsibility im Unternehmen.....</b>	<b>27</b>
4.1 Verankerung in der Wertkette (Inside-Out-Perspektive).....	28
4.2 Verankerung im Wettbewerbsumfeld (Outside-In-Perspektive).....	30
4.3 Kommunikation .....	32
4.4 Evaluation .....	33
<b>5 Fallbeispiel: FC St. Pauli – Philosophie und strategische CSR-Implementierung .....</b>	<b>35</b>
5.1 FC St. Pauli von 1910 e.V. - Historie und soziale Philosophie der Marke FC St. Pauli .....	35

---

5.2 FC St. Pauli – KIEZHELDEN .....	37
5.3 FC St. Pauli – Rabauken .....	39
5.4 Implementierung der CSR-Aktivitäten in der Wertschöpfungskette (Inside-Out-Perspektive).....	40
5.5 Implementierung der CSR-Aktivitäten im Wettbewerbsumfeld (Outside-In-Perspektive).....	42
5.6 Implementierung der Kommunikation .....	43
5.7 Implementierung der Evaluation .....	44
<b>6 Schlussbetrachtung und Fazit.....</b>	<b>45</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Internetverzeichnis .....</b>	<b>XIV</b>
<b>Anlagen.....</b>	<b>XVI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XXXVIII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

CSR	-	Corporate Social Responsibility
EU	-	Europäische Union
CG	-	Corporate Governance
CC	-	Corporate Citizenship
DFB	-	Deutscher Fußball Bund
DFL	-	Deutsche Fußball Liga GmbH
UEFA	-	Union of European Football Associations
FIFA	-	Fédération Internationale de Football Association
CI	-	Corporate Identity
HSV	-	Hamburger Sport-Verein e.V.
Werder Bremen	-	SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA
FC St. Pauli	-	Fußball-Club Sankt Pauli von 1910 e. V.
DISM	-	Deutsches Institut für Sportmarketing
PR	-	Public Relations
VcA	-	Viva con Agua de Sankt Pauli

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ebenen der CSR-Verantwortung nach Carroll (Quelle: Loew 2004).....	3
Abbildung 2: Interne und externe Stakeholder eines Unternehmens (Quelle: Barfknecht (2012), S.7).....	7
Abbildung 3: Verhältnis zwischen CC, CSR, CC (CG) und Nachhaltigkeit (Quelle: Curbach, J. (2009), S. 28).....	8
Abbildung 4: Externe Stakeholder eines Profifußballclubs (Quelle: Heine, C. (2009), S. 44).....	15
Abbildung 5: Gesamtwert des Einsatzes für gesellschaftliche Zwecke (Quelle: Studie: Bundesliga-Stiftung (2013)) .....	20
Abbildung 6: Verteilung des Engagements nach Altersgruppen (li.) und Geografie (re.) (Quelle: Bundesliga-Stiftung (2013)).....	20
Abbildung 7: CSR-Aktivitäten entlang einer allgemeinen Wertschöpfungskette (Quelle: Porter/Kramer (2008), S. 13) .....	30
Abbildung 8: CSR-Engagement in einem allgemeinem Wettbewerbsumfeld (Quelle: Porter/Kramer (2008), S. 15) .....	32



## Vorwort

Corporate Social Responsibility, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, hat in den letzten Jahren sowohl in der Wirtschaft, als auch in der Unternehmenspraxis immer mehr an Bedeutung und Aktualität gewonnen.<sup>1</sup>

Bestand in der nahen Vergangenheit oft noch das einzige Unternehmensziel darin, hohe Gewinne zu erwirtschaften und damit den Interessen der Shareholder<sup>2</sup> gerecht zu werden, so beginnen immer mehr Unternehmen damit neben ökonomischen auch soziale und ökologische Prinzipien in ihr unternehmerisches Handeln zu integrieren. Grund hierfür sind die zunehmenden Forderungen von nachhaltigen Investoren und anderen Anspruchsgruppen wie Kunden, Mitarbeiter und Nichtregierungsorganisationen an die Unternehmen, Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft zu leisten. Das Image eines Unternehmens spielt demnach eine immer wichtigere und größere Rolle, auch wenn dieses nicht direkt in der Bilanz zusehen ist.<sup>3</sup> Aus wissenschaftlichen Debatten geht demnach hervor, dass CSR nicht alleine als altruistisches Verhalten der Unternehmen zu verstehen ist, sondern durchaus auch Wettbewerbsvorteile und nachhaltige gute Beziehungen zu der immer breiter werdenden Stakeholdergemeinschaft mit sich bringen kann. Aus diesem Grund wird die CSR in vielen Teilen der Praxis als Business Case gesehen, genauer als Erfolgsfaktor, der die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stärkt und zudem als Risiko- und Reputationsmanagement bzw. zum Reputationsaufbau dient. Leider führt das unzureichende Verständnis von CSR oftmals zu Problemen in der praktischen Umsetzung. Aus diesem Grund ist es wichtig dieses Managementkonzept strategisch in die Unternehmenskultur einzubinden und auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens auszurichten, um somit den gewünschten Erfolgsfaktor zu erlangen.

Auch innerhalb der Fußballclubs erlangte das Thema CSR in den letzten Jahren einen immer größeren Stellenwert. Bedingt durch die Kommerzialisierung und die damit einhergehende Professionalisierung des Profifußballs, folgten immer mehr Veränderungen. Fast die Hälfte der Bundesliga Vereine haben bereits ihre Profifußballabteilungen aus dem Gesamtverein ausgegliedert und in Kapitalgesellschaften umgewandelt. Durch die immer größere Kommerzialisierung, ohne die es den Vereinen kaum möglich wäre finanziell und damit auch sportlich konkurrenzfähig zu bleiben, und die damit re-

---

<sup>1</sup> Vgl. Münstermann, M. (2007), S. XI; Schwalbach, J. (2008), S. VII.

<sup>2</sup> Anteilseigner

<sup>3</sup> Vgl. Grasl, R. (2007), S. 7.

sultierende vermehrte Wahrnehmung der Fußballclubs als Unternehmen, besteht die Gefahr wichtige Stakeholder, insbesondere Anhänger des Vereins, zu verlieren.

In diesem Punkt soll die CSR-Arbeit der Vereine eingreifen, um mit der Hilfe des gesellschaftlichen Engagements diesem Trend entgegenzuwirken und die Beziehungen zu den Stakeholdern zu pflegen. Eine richtig angewendete CSR bringt noch weitere Vorteile mit sich. Was eine strategische CSR beinhaltet und wie diese implementiert wird, soll in dieser Bachelorarbeit genauer untersucht werden.

# 1 Grundlagen von Corporate Social Responsibility

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat in den letzten Jahren in der Wirtschaft und Gesellschaft immer mehr an Wichtigkeit erlangt. Demzufolge ist der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) immer häufiger Bestandteil unternehmerischer Tätigkeiten. Auf Grund dieser jungen, dynamischen und raschen Entwicklung dieses Konzepts, fehlt es meist an einer systematischen Planung, öffentlichkeitswirksamer Kommunikation und professioneller Umsetzung.<sup>4</sup> Eine der Ursachen hierfür ist, dass sich in der theoretischen und praktischen Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen noch keine einheitliche Definition herausgebildet hat. Ein weiteres Problem resultiert aus der großen Anzahl Verwandter und teilweise sogar synonym benutzter Begriffe.<sup>5</sup> Zu den meist verwendeten Begriffen neben CSR gehören „Corporate Citizenship“, „Corporate Governance“ und „Nachhaltigkeit“, welche folgend definiert und voneinander abgegrenzt werden sollen.

## 1.1 Corporate Social Responsibility

Die Anfänge der Debatten um den Begriff CSR - zu deutsch: Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen - liegen bis in die 50iger Jahre des 20. Jahrhunderts zurück. Mit dem Ursprung im angloamerikanischen Raum entsteht in den USA bis heute der größte Teil der wissenschaftlichen Literatur über CSR.

Den ersten großen Meilenstein für das moderne CSR-Verständnis legte im Jahre 1953 *BOWEN* mit seinem Buch „Social Responsibility of the Businessman“. Er macht in seinem Werk darauf aufmerksam, dass die Führungskräfte großer Unternehmen und Konzerne aufgrund ihrer Verflechtung in die Gesellschaftsstrukturen nicht ausschließlich die ökonomische sondern auch die soziale Verantwortung für ihre unternehmerischen Entscheidungen beachten und übernehmen müssen. Diese Ansicht teilten laut einer Umfrage des Magazins „Fortune“ aus dem Jahre 1946 bereits 90 Prozent der amerikanischen Geschäftsleute.<sup>6</sup> Schon zu damaliger Zeit, so wird es aus der Umfrage deutlich, besteht das Bewusstsein in den Köpfen der amerikanischen Unternehmer, dass das Streben nach der Gewinnmaximierung, langfristig nicht ohne das Zusam-

---

<sup>4</sup> Vgl. Münstermann (2007), S. VII

<sup>5</sup> Vgl. Schaltegger/Müller (2008), S. 17.

<sup>6</sup> Vgl. Meyer./Waßmann (2011), S.3

menspiel mit der Gesellschaft gesichert wird. In den 1960er Jahren wurden dann die ersten Versuche getätigt, CSR genauer zu definieren. In dieser Zeit standen die Einflussnahme der Unternehmen auf die Gesellschaft, die über die eigentliche Unternehmenstätigkeit hinausgehende Verantwortung, sowie die Beziehung von Verantwortung und Macht im Mittelpunkt dieser ersten Definitionsansätze. Die Betrachtung dieser Punkte führte zu der Erkenntnis, dass diejenigen an Macht verlieren, die die eigene Verantwortung nicht berücksichtigen. Zudem veränderte sich die Auffassung dahingehend, dass von nun an nicht ausschließlich das oberste Management für die Verantwortung im Bereich der CSR zuständig war, sondern dass das Unternehmen als Ganzes Auswirkungen auf die Gesellschaft hatte.<sup>7</sup>

Ende der 1970er verfasste *Archie B. Carroll* dann die bis dahin umfassendste CSR-Definition. Seine Basisdefinition von CSR lautet:

*„The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“.*<sup>8</sup>

Carroll teilt hiermit die Gesamtverantwortung in vier Ebenen: die ökonomische, die rechtliche, die ethische und die philanthropische Verantwortung. Als Fundament für die weiteren Kategorien basiert die ökonomische Verantwortung der Unternehmen (siehe Abbildung 1). Unternehmen sollen demzufolge Güter und Dienstleistungen, die die Gesellschaft verlange, herstellen und diese gewinnbringend verkaufen. Hierzu besagt die zweite Ebene, dass diese ökonomischen Aktivitäten innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen getätigt werden sollen, da die Gesellschaft das so erwarte. Über die rechtlichen Anforderungen hinaus erwartet die Gesellschaft ebenfalls das Befolgen der ethischen Verantwortung, welche laut Carroll ethische Normen und Verhaltensweisen umfasst. Die vierte und letzte Ebene befasst sich mit der philanthropischen, der freiwilligen Verantwortung. Diese Verantwortung liegt im Ermessen des Unternehmens selbst und erfolgt aus eigenem Wunsch heraus sich gesellschaftlich zu engagieren. Anders wie bei den anderen Kategorien sieht er in dieser Verantwortungsübernahme keine eindeutige Forderung der Gesellschaft bzw. Stakeholdern<sup>9</sup>; sie wird jedoch erwünscht. Als Beispiele für diese freiwilligen Aktionen sind u.a. Kindertagesstätten für arbeitstätige Mütter oder Spendenprogramme zu nennen. Nach *Carroll* handelt ein

---

<sup>7</sup> Vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen (2004), S. 19f.

<sup>8</sup> Carroll (1979), S.500

<sup>9</sup> Anteilseigner. Für nähere Erläuterungen der Stakeholder-Theorie siehe Kapitel 1.1.1

Unternehmen nur gesamtgesellschaftlich verantwortlich, wenn es jede der vier o.g. Kategorien gerecht wird.<sup>10</sup>

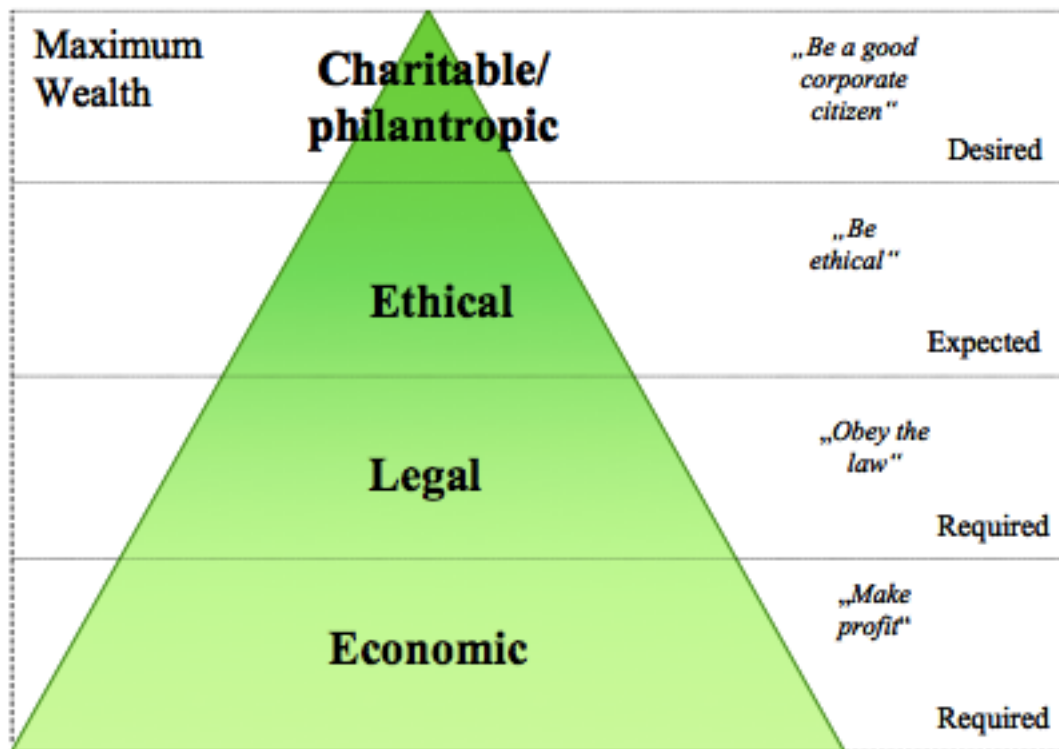


Abbildung 1: Ebenen der CSR-Verantwortung nach Carroll (Quelle: Loew 2004)

Bis zum Ende der 1980er Jahre befasste sich fast ausschließlich nur die USA mit der CSR-Diskussion. Erst in den 1990er Jahren im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und der damit verbundenen verstärkten medialen Aufmerksamkeit für ökonomische Themen, erreichte diese neue Dynamik auch endgültig die europäische CSR Debatte.<sup>11</sup> In Europa und insbesondere in Deutschland begann der Staat sich immer intensiver für das Wohlbefinden seiner Bürger zu interessieren und sich um dieses zu kümmern. Im System der Sozialen Marktwirtschaft implementierte man von nun an arbeits-, sozial- und umweltrechtliche Standards in die betrieblichen Wirtschaftsprozesse.<sup>12</sup> Dieses neu aufkommende Thema veranlasste die Europäische Kommission im Jahre 2001 dazu den bis dahin nur wage untersuchten Begriff der CSR in das deutsche zu übersetzen und eine allgemeingültige Definition für den europäischen Raum zu entwerfen. Bis lang wurde das englische Wort „Social“ nämlich zu meist fälschli-

<sup>10</sup> Vgl. Leitz (2008), S. 14

<sup>11</sup> Vgl. Hülsewiesche (2010), S. 9

<sup>12</sup> Vgl. Backhaus-Maul et al. (2010), S. 22

cherweise als sozial in die deutsche Sprache übersetzt und nicht mit „gesellschaftlich“ – so wie es korrekt wäre. Denn mit CSR ist nicht die „soziale Verantwortung“ gemeint, die das Augenmerk auf die sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit legt, sondern CSR umfasst, nach der Europäischen Kommission, das Verständnis von sozialen und ökologischen Belangen gleichermaßen und meint demnach folgerichtig die „gesellschaftliche Verantwortung“ von Unternehmen.<sup>13</sup> Demnach definierte die EU-Kommission in ihrem 2001 veröffentlichten Grünbuch CSR folgendermaßen als

*„...ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>14</sup>*

Gesellschaftlich verantwortlich handelt man als Unternehmen demnach nur, wenn man versucht *„nicht nur gesetzliche Bestimmungen einzuhalten, sondern [...] mehr zu investieren in Humankapital, in die Umwelt, in Beziehungen zu den anderen Stakeholdern“*.<sup>15</sup> Die Kommission legt hierbei besonderen Fokus auf den freiwilligen Charakter der Unternehmen, diese CSR-Maßnahmen, die über die herkömmlichen Gesetzgebungen hinausgehen, auszuführen. Diesbezüglich sollte CSR in das Unternehmenskonzept integriert sein. Denn um eine positive Wirkung auf die verschiedenen Anspruchsgruppen zu erlangen, sollte die Umsetzung dieser Verantwortung an die strategischen Unternehmensziele orientiert sein und entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfolgen.<sup>16</sup> Im Allgemeinen sind Unternehmen daran gebunden einen Beitrag zur gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit<sup>17</sup> zu leisten. Das betont auch die EU-Kommission in ihrem Grünbuch, mit Hilfe von CSR-Maßnahmen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten zu können. Doch während eine nachhaltige Unternehmensführung entlang des Nachhaltigkeitsleitbildes ökologische, soziale und ökonomische Bereiche umfassen soll, so beschränkt sich die allgemeine CSR-Interpretation der EU-Kommission hauptsächlich auf die sozialen und ökologischen Herausforderungen und lässt damit die dritte Dimension der Wirtschaftlichkeit größtenteils außen vor.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen (2004), S. 26

<sup>14</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2001), S. 7

<sup>15</sup> Münstermann (2007), S. 15

<sup>16</sup> Vgl. Münstermann (2007), S. 15f.

<sup>17</sup> Nachhaltigkeit wird näher im Punkt 1.2.1 beschrieben

<sup>18</sup> Vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen (2004), S. 70

Die strategische CSR greift dagegen in ihrer Thematik das „Shared Value“<sup>19</sup>-Konzept mit auf, welches die Auswirkungen der CSR-Maßnahmen der Unternehmen in allen drei eben genannten Dimensionen des Nachhaltigkeitsgedankens sieht. Wie die strategische CSR genau funktioniert und welche weiteren Erfolgschancen sie für die Gesellschaft, Umwelt und für die Unternehmen mit sich bringt, wird im späteren Verlauf dieser Bachelorarbeit näher erläutert.

Rückblickend auf die CSR Historie lässt sich sagen, dass CSR ein sehr dynamisches Konzept ist, für das sich noch keine weltweit einheitliche Definition herausgebildet hat. Auf Grund dessen, dass sich diese Bachelorarbeit speziell mit der CSR Strategie der Bundesliga und explizit mit der des Vereins FC St. Pauli befasst, demnach also Bestandteil der europäischen und insbesondere der deutschen CSR Diskussion ist, soll im Allgemeinen für diese Arbeit die Definition der Europäischen Kommission als allgemeine Grundlage dienen.

### 1.1.1 Stakeholder-Theorie

Ein häufig aufkommender Begriff, welcher eine wichtige Rolle innerhalb der CSR einnimmt, ist Stakeholder. Mit dem Begriff Stakeholder sind Anspruchsgruppen gemeint, die von Unternehmensentscheidungen beeinflusst werden oder selbst Einfluss auf das Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeit nehmen können.<sup>20</sup> Die EU-Kommission macht in ihrer CSR-Definition deutlich, wie wichtig es ist die Anliegen der unterschiedlichen Stakeholder zu beherzigen und diese mit in Unternehmensentscheidungen einzubeziehen. Folgend soll die Stakeholder-Theorie daher näher beschrieben werden.

Der Begriff Stakeholder wurde durch *Freeman* bekannt und stammt aus seinem Werk: „Strategic Management – A Stakeholder Approach“.<sup>21</sup> Die Ursprünge dieses Begriffs liegen im Bereich des strategischen Managements<sup>22</sup>. Erst im Verlauf der CSR-Debatte bekamen die Anspruchsgruppen auch hier eine immer größere Bedeutung. Ursache hierfür war der Wandel der gesellschaftlichen Interessen durch die Medialisierung. Die Unternehmen waren von nun an immer weniger isoliert von der Umwelt und standen

---

<sup>19</sup> Shared Value. Gemeinsamer Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft

<sup>20</sup> o.A., Gabler Wirtschaftslexikon – Anspruchsgruppen, 10.04.2014

<sup>21</sup> o.A., Das Wirtschaftslexikon – Shareholder- und Stakeholder-Ansatz, 11.04.2014

<sup>22</sup> Strategisches Management beinhaltet in der Regel alle Aufgaben der Unternehmensführung, die sich mit der langfristigen und zielorientierten Planung und Ausführung von Strategien beschäftigen. Dabei stehen sowohl die Unternehmensumwelt, die eigenen Ressourcen als auch die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen im Mittelpunkt.

demzufolge immer häufiger in der Öffentlichkeit. Dies hatte zur Folge, dass sich Unternehmen von nun an immer mehr neuer Stakeholder verantworten mussten.<sup>23</sup> Anders wie bei dem Shareholder Value Prinzip, bei dem hauptsächlich die Interessen der Anteilseigner der Unternehmen im Mittelpunkt stehen, geht man bei der Stakeholder-Theorie, die ein wesentlicher Bestandteil der CSR Aktivitäten ist, davon aus, dass ein Unternehmen nur langfristigen Erfolg hat, wenn dieses seine verschiedenen Anspruchsgruppen genau bestimmt, lokalisiert und eine gesunde Beziehung zu diesen unterschiedlichen Stakeholdern aufbaut und pflegt.<sup>24</sup>

Hierbei sind die jeweiligen Ansprüche und Erwartungen je nach Stakeholder, Unternehmen und Situation unterschiedlich. In Erster Linie basiert der Anspruch eines Stakeholders auf dem Liefern von Ressourcen. Diese können in Form von Vertrauensressourcen wie gesellschaftliche Akzeptanz und gutes Arbeitsklima im Unternehmen, Kapitalressourcen wie Real- (Grundstück, Gebäude usw.), Finanz- (Eigen-Fremdkapital) und Human- (Arbeitskräfte) oder Naturkapital (Erze, Wasser, Deponierraum usw.) sowie Informationen / Know-how auftreten.<sup>25</sup>

Unternehmen stehen mit den verschiedenen Stakeholdern in einer Wechselbeziehung. Man unterscheidet hierbei zwischen internen und externen Stakeholdern. Zu den internen Stakeholdern werden die Geschäftsführer bzw. Shareholder und Mitarbeiter gezählt. Als externe Stakeholder gelten die Kunden, Regierung, Zulieferer, Medien, Wettbewerber, Investoren sowie spezielle Interessengruppen. Abbildung 2 veranschaulicht die verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens.

---

<sup>23</sup> Vgl. Leitz (2008), S. 16f.

<sup>24</sup> Vgl. Freeman (1984), S. 24ff.

<sup>25</sup> Vgl. Figge/Schaltegger (2000), S. 11



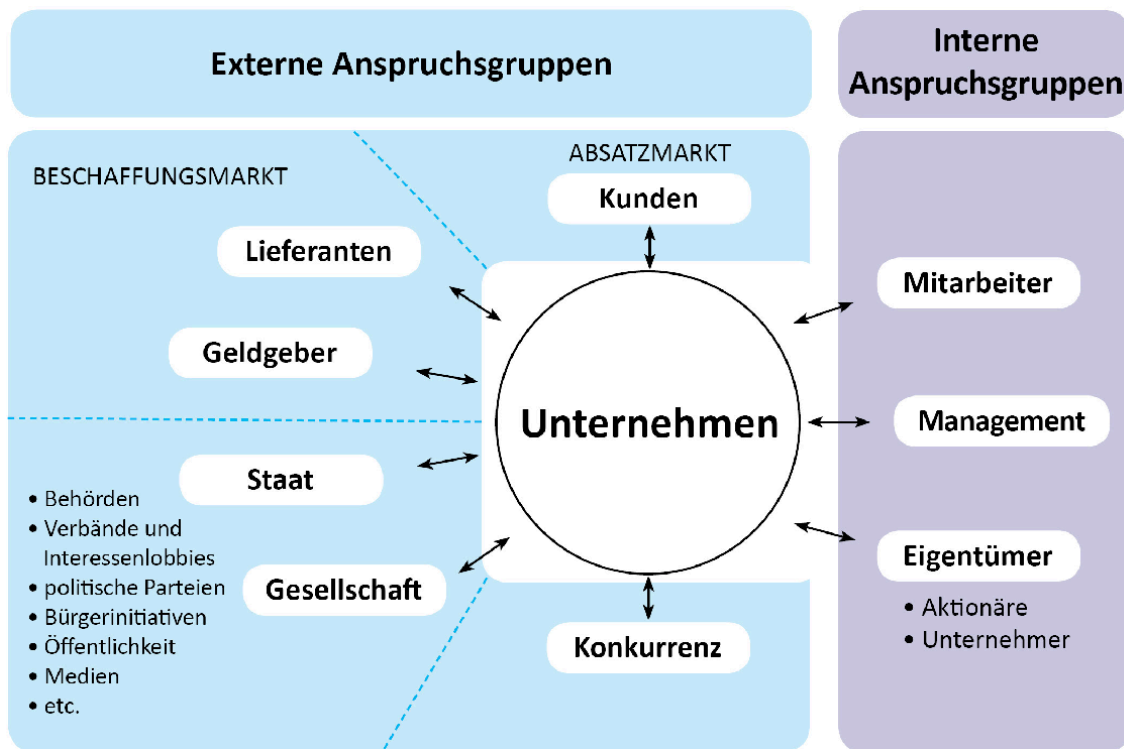


Abbildung 2: Interne und externe Stakeholder eines Unternehmens (Quelle: Barfknecht (2012), S.7)

Die Stakeholder-Theorie hilft den Unternehmen innerhalb des CSR-Konzeptes die verschiedenen Anspruchsgruppen zu identifizieren und die unternehmerische gesellschaftliche Verantwortung spezifisch zu definieren. Freeman macht in seiner Theorie demnach deutlich, dass das langfristige Überleben eines Unternehmens von einer guten Beziehung zu den Anspruchsgruppen abhängig ist. Demzufolge sollten Unternehmen bei den Kosten, die zu der Erfüllung der Stakeholder-Bedürfnisse führen können, nicht sparen und diese als unvermeidlichen Ausgabenpunkt in der Geschäftstätigkeit ansehen.<sup>26</sup> Hierbei, und das macht auch die EU-Kommission deutlich, sollen die angesprochenen Kosten nicht als solche verstanden werden, sondern als strategische Investition, die z.B. zum Aufbau von Reputation dient.<sup>27</sup>

Das Management hat die Aufgabe ein gesundes Verhältnis zu den Stakeholdern zu pflegen und gute, ehrliche Beziehungen aufzubauen, sodass jeder seinen Beitrag zur Wertschöpfungskette des Unternehmens leistet.<sup>28</sup> Ein wichtiger Faktor für erfolgreiche CSR-Konzepte ist die Glaubwürdigkeit. Hierzu macht auch die EU-Kommission deut-

<sup>26</sup> Vgl. Leitz (2008), S. 17ff.

<sup>27</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2001), S. 5

<sup>28</sup> o.A., Stakeholder Theory and „The Corporate Objective Revisited“, 22.04.2014

lich, wie wichtig die Einbeziehung der Stakeholder beim Konzipieren von CSR-Praktiken ist.<sup>29</sup>

## 1.2 Verwandte Konzepte

Im Folgenden sollen einige der am weitesten verbreiteten Konzeptbegriffe einer verantwortlichen Unternehmensführung dargestellt und inhaltlich vom Konzept der CSR abgegrenzt werden, um ein einheitliches Begriffsverständnis zu sichern und Grundlagen für den weiteren Verlauf der Arbeit zu legen. In der theoretischen und praktischen Debatte um die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung werden die Begriffe CSR, Corporate Sustainability (CS), Nachhaltigkeit und Corporate Governance (CG) meist verkehrt und widersprüchlich benutzt. Um ein genaues CSR Verständnis zu erlangen, sollen im Folgenden die weiteren Konzepte kurz vorgestellt und voneinander abgegrenzt werden.

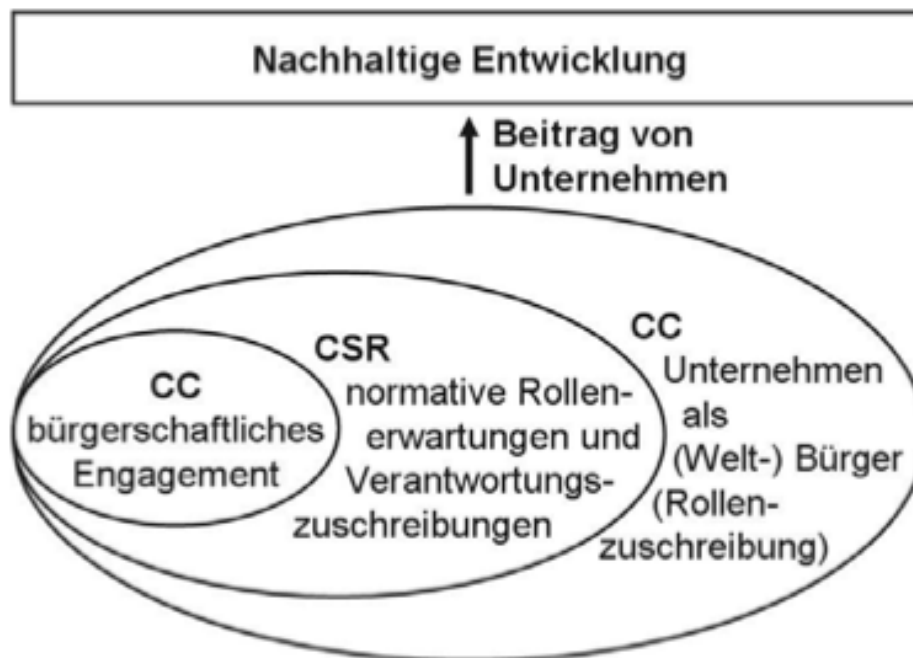


Abbildung 3: Verhältnis zwischen CC, CSR, CC (CG) und Nachhaltigkeit (Quelle: Curbach, J. (2009), S. 28)

<sup>29</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2002), S. 19

### 1.2.1 Nachhaltigkeit

Die Definition der Nachhaltigkeit, bzw. des „Sustainable Development“, wurde von dem Brundtland-Report<sup>30</sup> „Our common future“ aus dem Jahre 1987 geprägt. In diesem wird die Nachhaltigkeit wie folgt definiert:

*„Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“<sup>31</sup>*

Zu deutsch: „...eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“. Befassten sich die ersten Nachhaltigkeitsgedanken noch ausschließlich mit der Ökologie, so wird aus dieser Definition deutlich, dass hinter dem Begriff Nachhaltigkeit heutzutage mehr als ausschließlich der ökologische Aspekt steckt. Sie enthält eine Forderung an die Menschen, das gesamte jetzige Handeln im Interesse der zukünftigen Generationen zu tätigen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass, gemäß nach dem Konzept der Triple-Bottom-Line, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Anforderungen trotz möglicher Zielkonflikte in Balance gebracht werden und gleichzeitig nicht zu Lasten kommender Generationen fallen sollen.<sup>32</sup>

Der wesentliche Unterschied zwischen der Nachhaltigkeit und CSR ist die Dimension dieser beiden Konzepte. Während sich das Konzept der CSR mit der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung und insbesondere mit der Verantwortung gegenüber bestimmten Stakeholdern befasst, ist das Konzept der Nachhaltigkeit im Laufe der Jahrzehnte weltweit für politische und gesellschaftliche Aspekte zu einer prägenden Leitidee gewachsen und das auf einer sehr viel breiteren Basis im Vergleich zur CSR.<sup>33</sup> Man kann demnach sagen, wie in Abbildung 3 zu sehen, dass CSR einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet und das die Nachhaltigkeit ein Resultat aller aufgeführten Konzepte ist.

---

<sup>30</sup> Von der „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ veröffentlicht. Benannt wurde dieser Bericht nach dem Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland. Auftrag der Kommission war die Erstellung eines Perspektivberichts zu langfristig tragfähiger umweltschonender Entwicklung.

<sup>31</sup> o.A., CSR-Baden-Württemberg – Abgrenzung von CSR Begriffen, 23.04.2014

<sup>32</sup> Vgl. Hülsewiesche (2010), S. 26f.

<sup>33</sup> Vgl. Curbach (2009), S. 27

### 1.2.2 Corporate Governance

Ein weiteres Konzept, dass in der Theorie und Praxis häufig synonym mit der CSR in Verbindung gebracht wird, ist das des Corporate Governance (CG). Unter CG versteht man eine transparente und gute Unternehmensführung und ist somit ein Teilbereich der CSR.

Der von einer deutschen Regierungskommission 2002 veröffentlichte und 2010 aktualisierte „Deutsche Corporate Governance Kodex“ legt der Unternehmensführung Verhaltensstandards dar, die den Unternehmen bei der Führung und Überwachung helfen sollen. Gleichzeitig soll dieser den Stakeholdern die Möglichkeit geben die Arbeit der Manager und Aufsichtsräte besser überprüfen zu können und mit anderen Unternehmen vergleichbarer zu machen. Nach vergangenen Eskapaden verschiedener Unternehmensoberhäupter, wird das CG dazu genutzt, um mit Hilfe von größerer Transparenz, das Vertrauen in die Führungsetagen der Unternehmen zu stärken.<sup>34</sup> Grund hierfür ist auch hier wiederum die Sensibilität der Gesellschaft durch die Globalisierung und die damit einhergehende Medialisierung, die die öffentlichen Debatten über z.B. Managergehälter oder Bilanzfälschungen immer wieder an die Stakeholder tragen. Wie wichtig die Einbeziehung der Stakeholderinteressen ist wurde ja bereits erläutert. Eine „gute“ CG erkennt man demnach daran, auf welche Weise diese Interessen innerhalb eines Unternehmens berücksichtigt werden und somit die CSR wahrgenommen wird. Die Glaubwürdigkeit von CSR wird somit von einer „guten“ CG gestärkt, während diese als zentrale Grundlage für die CSR dient.<sup>35</sup>

Schlussfolgernd lässt sich feststellen, dass eine „gute“ CG als ein Teil der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung (CSR) angesehen werden kann, der nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens beeinflusst.<sup>36</sup>

### 1.2.3 Corporate Citizenship

Das Konzept, das dem CSR am ähnlichsten ist und auf Grund der fehlenden ganzheitlichen Definition am schwersten von dem der CSR abzugrenzen ist, ist das des Corporate Citizenship (CC). CC wird zumeist mit „bürgerschaftliches Engagement“

---

<sup>34</sup> o.A. (o.D.), Lexikon der Nachhaltigkeit – Corporate Governance, 27.04.2014

<sup>35</sup> Vgl. Leitz (2008), S. 10

<sup>36</sup> Vgl. Schwalbach / Schwert (2007), S. 83

übersetzt und soll im Folgenden kurz erläutert werden, um anschließend eine Abgrenzung zum Konzept des CSR treffen zu können.

Die CC der Unternehmen befasst sich mit dem Lösen gesellschaftlicher Probleme, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus gehen. Hierbei fungiert das Unternehmen als „guter Bürger“, der in lokal ansässige Projekte seiner Standorte investiert. Für diese Investitionen wird meist ein externer Kooperationspartner aus der Bildung, Kultur oder dem Sport hinzugezogen. Da die Unternehmen helfen wollen Probleme zu lösen, die außerhalb ihrer Geschäftstätigkeiten liegen, hat dies den Vorteil einen kompetenten Experten aus diesem Gebiet an seiner Seite zu haben.<sup>37</sup> Neben der finanziellen Unterstützung der Projekte bringt das Unternehmen auch betriebliche Ressourcen wie Arbeitskräfte in Form von Mitarbeitern, Zugang zur Logistik oder Know-how mit ein.<sup>38</sup> Hierbei kann die Unterstützung in drei Bereiche unterschieden werden. CC lässt sich unterteilen in Corporate Giving, welches Sponsoring und Spenden beinhaltet, in Corporate Foundations, das Gründen von sozialen Stiftungen und Corporate Volunteering, soziales Engagement mit direktem Einbezug der Mitarbeiter.<sup>39</sup> In erster Linie geht es bei der in der Unternehmensstrategie verankerten CC um Reputationsaufbau und Wettbewerbsvorteilen durch das bürgerschaftliche Engagement. Da demnach die Gesellschaft, die Kooperationspartner und die Unternehmen allesamt davon profitieren, spricht man vom Schaffen einer Win-Win-Situation.<sup>40</sup>

Zur Abgrenzung des Konzepts CC von CSR lässt sich sagen, dass CC einen Teilbereich der CSR einnimmt. Während CSR die gesellschaftliche Verantwortung dem Kerngeschäft anpasst und die Projekte und Arbeiten nicht als zusätzliche Aktivitäten sieht, sondern als festen Teilbereich der Unternehmensstruktur, geht es bei der CC um Projekte, die nichts mit dem eigentlichen Geschäftsfeld zutun haben und somit neben dem Kerngeschäft als zuzügliches Engagement gesehen wird. Zudem steht meist der ökonomische Gedanke im Vordergrund, welcher bei der CSR in erster Linie den geringsten Part der „Tripple Bottom Line“<sup>41</sup> einnimmt, da dieser als allgemeine Voraussetzung angesehen wird.<sup>42</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Curbach (2009), S. 19 f.

<sup>38</sup> Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 8

<sup>39</sup> Vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen (2004), S. 53

<sup>40</sup> Vgl. Curbach (2009), S. 21

<sup>41</sup> Unternehmen sollen ihre Leistungen nicht nur an ökonomischen, sondern auch an sozialen und ökologischen Werten messen.

<sup>42</sup> o.A. (o.D.), Lexikon der Nachhaltigkeit – Abgrenzung der Begriffe: CR, CSR, CC, CS und CG, 29.04.2014

## **2 Corporate Social Responsibility im deutschen Profi-Fußball**

Nachdem im Vorwege die allgemeinen Begrifflichkeiten zum Thema CSR erklärt und beschrieben wurden, wird die Arbeit im Folgenden zunächst einen groben Einblick über die Bedeutung des Profifußballs in Deutschland geben. Hierbei wird auf die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung des Volkssports eingegangen, um danach die CSR-Aktivitäten im Profifußball und deren, in Anlehnung an Kapitel 1.1.1., wichtigsten Stakeholder kurz zu beschreiben.

### **2.1 Bedeutung des Profifußball in Deutschland**

Der Fußball hat eine ganz besondere Bedeutung in Deutschland; sowohl gesellschaftlich, als auch wirtschaftlich. Er ist als Breiten- und Spitzensport für aktive Sportler wie auch Zuschauer ein Gesellschaftsmagnet, was jegliche Zahlen, die jedes Jahr aufs Neue übertroffen werden, beweisen.

Der Deutsche Fußball Bund (DFB) zählt 6,82 Millionen Menschen zu seinen Mitgliedern, die sich auf insgesamt 25.456 Fußballvereine verteilen. Dieser ist damit der größte nationale Sportverband der Welt.<sup>43</sup> Laut einer Marktforschungsstudie aus dem Jahre 2009, die von der Deutschen Fußball Liga (DFL) in Auftrag gegeben wurde, interessieren sich ca. 44,4 Millionen Menschen der deutschen Bevölkerung zwischen 14 und 69 Jahren prinzipiell für die Sportart Fußball.<sup>44</sup> Die Popularität des Fußballs spiegelt sich auch in den Zuschauerzahlen in den Stadien wieder. In der Saison 2012/2013 kamen durchschnittlich 41.914 Besucher zu den insgesamt 306 Ligaspielen der 1. Bundesliga. Die 2. Bundesliga hatte einen Zuschauerschnitt von 16.926, was dazu führte, dass insgesamt knapp 5,2 Millionen Menschen die Spiele der 2. Bundesliga live in den Stadien verfolgt haben. Am Ende der Saisons wurden somit 18.005.208 Karten für die Live-Spiele der 1. und 2. Bundesliga verkauft, womit die DFL, im Vergleich mit den anderen Top-Five-Ligen in Europa, mit großem Abstand auf Platz eins liegt.<sup>45</sup> Im allgemeinen besitzt der Fußball mit seinen zahlreichen Profifußballvereinen vieler Orts Symbolcharakter. Clubs repräsentieren Stadtteile oder ganze Regionen und sind für

---

<sup>43</sup> o.A. (2014), DFB – Mitglieder Statistik, 06.05.2014

<sup>44</sup> o.A. (2009), Zusammenfassung der Studie der DFB Fußball-Studie 2009, S. 4, 06.05.2014

<sup>45</sup> o.A. (2014), DFL – Bundesliga Report 2014, S. 52

zahlreiche leidenschaftliche Fans, Gesellschaftsklassen übergreifend, das Lebenselixier.<sup>46</sup>

Der professionelle Fußball hat in Deutschland neben der gesellschaftlichen Bedeutung auch einen enormen ökonomischen Stellenwert. Der Lizenzfußball erwirtschaftete in der Saison 2012/2013 einen Umsatz von 2,6 Milliarden Euro. Neben dem Umsatz, stiegen in dieser Saison auch die Zahlen des Steuer- und Abgabenaufkommens. Die 36 Clubs der 1. und 2. Bundesliga überwiesen insgesamt rund 850 Millionen Euro an die Sozialkassen und an die Finanzämter. Auch die enorme Anzahl an Arbeitsplätzen, die in direkter oder indirekter Anstellung an die 36 Vereine gekoppelt sind, ist enorm. So beschäftigte der Lizenzfußball in der Saison 2012/2013 insgesamt 45.000 Menschen.<sup>47</sup>

Durch die oben aufgeführten Zahlen wird deutlich, welche große Bedeutung der Profifußball für die Gesellschaft und Wirtschaft hat. Die Bundesliga vereint Menschen verschiedenster gesellschaftlicher Klassen, holt Kinder von der Straße und hat sich zusätzlich, durch die Kommerzialisierung, zu einem bedeutenden Zweig in der Wirtschaft entwickelt. Im Folgenden soll kurz auf die spezifischen Stakeholder des Profifußballs eingegangen werden, da, auf Grund ihrer entscheidenden Rolle in der CSR Arbeit der Vereine, auf diese in der späteren Analyse noch häufig Bezug genommen wird.

### **2.1.1 Profifußball und dessen wichtigsten Stakeholder**

Wie bereits im Kapitel 1.1.1 unter Stakeholder-Theorie beschrieben wurde, spielen die verschiedenen Anspruchsgruppen eine wichtige Rolle in der CSR Arbeit und den daraus resultierenden Entscheidungen. Zu den Stakeholdern eines Fußballclubs werden gesellschaftliche Gruppen gezählt, die von den Entscheidungen und Handlungen des Vereins betroffen sind und diejenigen, die selbst durch ihr Handeln Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten der Fußballclubs nehmen können. Hierzu sollen die wichtigsten externen Stakeholder der Fußballclubs (siehe Abbildung 4) kurz beschrieben werden.

---

<sup>46</sup> Vgl. Heine (2009), S.41

<sup>47</sup> Vgl. o.A. (o.D.), DFL – Bundesliga Report 2014, S. 20ff.

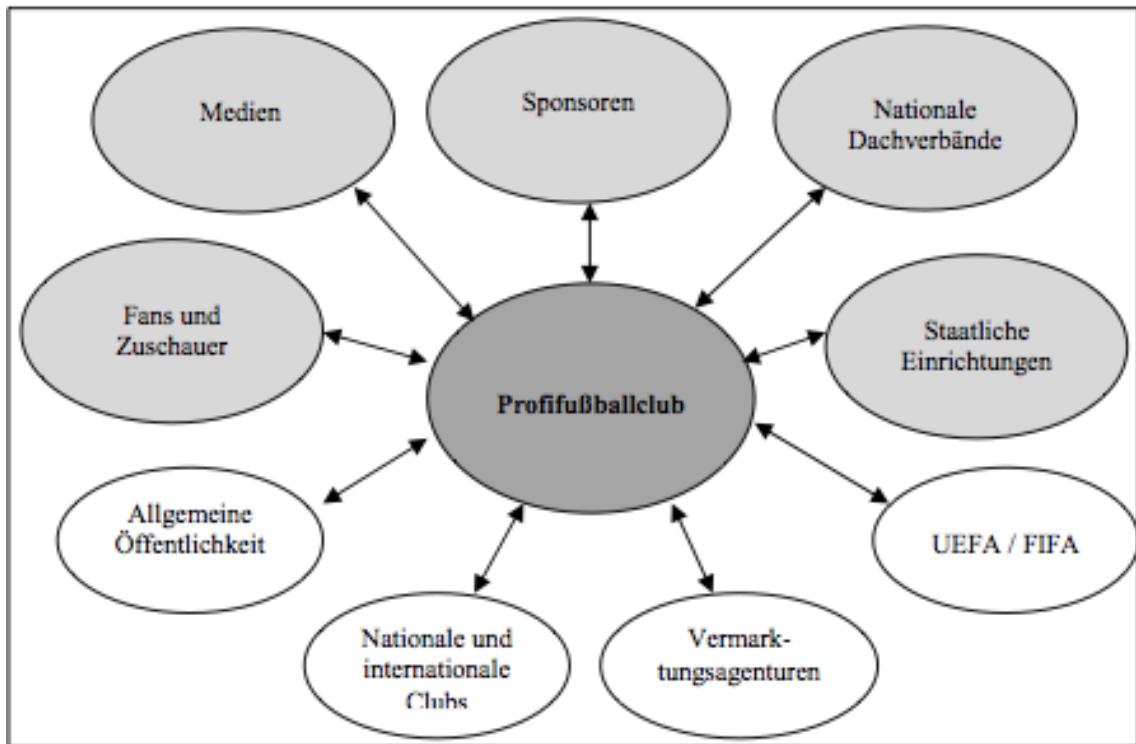


Abbildung 4: Externe Stakeholder eines Profifußballclubs (Quelle: Heine, C. (2009), S. 44)

#### ▪ Sponsoren

Sportsponsoring wird in Deutschland groß geschrieben. Insbesondere das Fußballsponsoring hat eine wesentliche Bedeutung für die Profifußballclubs. Durchschnittlich generieren die Clubs 26,4% ihrer Erträge aus ihren Sponsoringverträgen<sup>48</sup>. Damit hat das Sponsoring für deutsche Fußballclubs eine sehr viel größere Bedeutung wie in anderen europäischen Ligen. Des Weiteren haben die Kooperationen auch kommunikative Zwecke und können somit Auswirkungen auf die Reputation des Vereins haben, im positiven wie im negativen Sinne. Das Image des Sponsorenpartners sollte bekannt sein, um somit Konfrontationen mit anderen Stakeholdern zu vermeiden. Demnach muss ein besonderes Beziehungsverhältnis zu den Sponsoren gepflegt werden, die ein bedeutender Stakeholder für die Profifußballclubs sind.<sup>49</sup>

#### ▪ Medien

Zu den Medien zählen sämtliche Plattformen, die einem Massenpublikum den Zugang zum „Produkt“ Fußball ermöglichen. Als relevante Medien gelten hierbei die Printmedien (Zeitung, Zeitschriften, Bücher), Fernsehen, Radio und das Internet. Mit

<sup>48</sup> Vgl. Dr. Hedderich / Krümmel (2013), S. 26

<sup>49</sup> Vgl. Heine (2009), S.45



28,53% ist die Vermarktung der Medienrechte die größte Einnahmequelle der Bundesligavereine, wobei das Fernsehen hierbei den wesentlichsten Anteil hat.<sup>50</sup> Die Medien dienen den Clubs als Multiplikator, die je nach Berichterstattung, für eine positive oder negative Lobby des Vereins sorgen können. Daher ist es wichtig, dass man die Medienvertreter stets mit Informationen versorgt und ihnen nicht jeglichen Zutritt zu verschiedenen Anlässen untersagt. Denn eine höhere positive Präsenz in den Medien, sorgt im Endeffekt für stärkere Einnahmen in Sachen Merchandising, Sponsoring und Ticketing. Die Medien haben sich demnach zu einem sehr wichtigen Stakeholder entwickelt, dessen Pflege hohe Priorität haben sollte, da davon beide Seiten profitieren.<sup>51</sup>

#### ▪ Staatliche und kommunale Einrichtungen

Zu den staatlichen Einrichtungen werden zu diesem Thema alle Organe gezählt, die die Fußballclubs durch Subventionen unterstützen und gleichzeitig ebenfalls ein großes wirtschaftliches Interesse an dem Image und Erfolg der Vereine haben. Die Vereine sind auf kommunaler Ebene oftmals von der Unterstützung der Politik abhängig. Neben den Subventionen für Stadionmieten und Neubauten, sorgen die Städte für die nötige Infrastruktur und garantieren durch das Bereitstellen von Polizeikräften und Sanitäter für die nötige Sicherheit der Stadionbesucher. Im Gegenzug gibt es zwischen den ansässigen Fußballclubs und der Stadt eine enge Verwurzelung. Vereine tragen den Namen der Stadt im Vereinsnamen, sind oftmals fester Bestandteil einer Marke und prägen das Image der Stadt. Darüber hinaus bringen die Vereine den Städten und Region einen wesentlichen wirtschaftlichen Wert. Um diesbezüglich ein aktuelles Beispiel zugeben, liegt es nah, auf den beinahe Abstieg des großen Vereins aus der Weltstadt Hamburg einzugehen. „Der Hamburger SV hat eine große regionalwirtschaftliche Bedeutung für die Stadt Hamburg“, sagt Henning Vöpel, Sportökonom des Hamburgerischen Weltwirtschaftsinstitut (HWWI). Kneipen, Restaurants, Hotels – alle profitieren von den Vereinen und deren Anhängerschaft. „Für das Stadtmarketing ist ein Bundesligist ein günstiger und wirkungsvoller Werbeträger, da die mediale Reichweite des Fußballs mittlerweile fast alle Bevölkerungsgruppen umfasst“, so Vöpel.<sup>52</sup> Es wird deutlich welche wechselseitige Beziehungen die Vereine mit den Städten und Regionen pflegen, weshalb die staatlichen und kommunalen Einrichtungen ebenfalls ein wichtiger

---

<sup>50</sup> Vgl. Dr. Hedderich / Krümmel (2013), S. 26

<sup>51</sup> Vgl. Heine (2009), S.46

<sup>52</sup> Vgl. Schiller / Hart, Die Stadt bangt um die HSV-Millionen, S. 26, 06.02.2014

Stakeholder der Fußballclubs sind und auch hier die Beziehungen stets gepflegt werden müssen.<sup>53</sup>

#### ▪ Fans und Zuschauer

Sie gelten als eine der wichtigsten Stakeholder der Proficlubs, da sie dem Sport die Aufmerksamkeit, die Bedeutung und vor allem den Charakter geben, den der Fußball auf der ganzen Welt ausmacht. Ohne die Stimmung in den Stadion und das damit zusammenhängende Interesse auch außerhalb der Stadien, gäbe es überhaupt keinen Mehrwert für Sponsoren, Medien und sonstigen externen Stakeholdern. Im Gegensatz zu diesen Stakeholdern, stehen Fans und Zuschauer in einer emotionalen Beziehung zu den jeweiligen Vereinen, die nicht kurzfristig vom Erfolg abhängig ist. Diese Verbundenheit sorgt dafür, dass die Anhänger, durch deren Stadionbesuche und dem Kauf der jeweiligen Merchandisingartikel, durchschnittlich ganze 27,04% des Gesamtertrages der jeweiligen Vereine erwirtschaften<sup>54</sup>. Die Beziehung zu den Fans ist in dem Sinne auch keine direkte Kundenbeziehung klassischer Art und muss demnach besonders gepflegt werden. Ihnen geht es in erster Linie um die emotionale Bindung, das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Verein und erst danach spielt der Erfolg für die Fans eine Rolle, weshalb immer die Gefahr besteht, dass die Anhänger den Vereinen ihre Loyalität entziehen, sollten diese durch zu hohem kommerziellen Charakter z.B. dem Verein den vorher vermittelten Charme entziehen<sup>55</sup>.

Die Auflistung der wichtigsten Stakeholder eines Bundesligavereins zeigt, dass die Clubs, im Vergleich mit globalen Unternehmen, von wenigen Stakeholdern abhängig sind und das diese Stakeholder, wie Sponsoren, Stadt, Medien und Fans, größtenteils lokal sind. Diese Erkenntnis sollte bei den strategischen CSR-Aktivitäten der jeweiligen Vereine stets berücksichtigt werden.

## 2.2 CSR im deutschen Profifußball

Auf Grund der schon erwähnten Professionalisierung und Kommerzialisierung des Lizenzfußballs in Deutschland in den letzten Jahrzehnten und dem damit einhergehenden Umsatzvolums der Bundesligisten, werden die Profifußballclubs inzwischen mit mittelständischen Unternehmen verglichen. Demzufolge wächst zunehmend das Pflichtbewusstsein gesellschaftliche Verantwortung in Form von CSR zu übernehmen.

---

<sup>53</sup> Vgl. Heine (2009), S.46

<sup>54</sup> Vgl. Dr. Hedderich / Krümmel (2013), S. 26

<sup>55</sup> Vgl. Heine (2009), S.46 f.

Das belegen auch die Zahlen einer Studie, die die Bundesliga-Stiftung in Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft „Actori“ erstellt hat. Aus dieser ergibt sich, dass der deutsche Profifußball in der Saison 2012/2013 über 20 Millionen Euro in gesellschaftliche Projekte investiert hat. Hierbei sind die gesellschaftlichen Aktivitäten in drei Gruppen aufzuteilen. Das Engagement der Bundesliga-Stiftung, die CSR-Aktivitäten der einzelnen Clubs und Maßnahmen ehemaliger und aktueller Bundesliga-Profis. Den größten Anteil mit ca. 15,1 Millionen Euro steuerten die Bundesliga-Vereine bei und halfen damit 750.000 Menschen. Dabei ist das gesellschaftliche Engagement der Vereine so unterschiedlich, wie es die Clubs selbst sind. In 20 der 36 Proficlubs ist zu aktuellem Stand mindestens ein Mitarbeiter angestellt, der sich schwerpunktmäßig den Angelegenheiten rund um die gesellschaftliche Verantwortung widmet. „Werder Bremen ist im Bereich gesellschaftliches Engagement aber ohne Frage der Vorreiter in Deutschland“, sagt Fabian Hedderich von Actori, einer der Autoren der Studie. Werder Bremen beschäftigt neben einer zertifizierten CSR-Managerin, zehn Mitarbeiter, welche im Bereich CSR tätig sind, während die übrigen 19 Vereine durchschnittlich 1,8 Mitarbeiter auf diesem Gebiet angestellt haben.<sup>56</sup> Im Folgenden soll nun näher auf die einzelnen drei Bereiche eingegangen werden in denen der deutsche Profifußball gesellschaftlich tätig ist, mit Schwerpunkt auf die Bundesliga-Clubs.

## 2.2.1 Bundesliga-Stiftung

Im Jahre 2008 wurde die Bundesliga-Stiftung gegründet. Hintergrund dieses Projektes war es, die bereits vorhandenen gesellschaftlichen Tätigkeiten des Ligaverbands und der DFL zusammenzufügen, zu perfektionieren und dem Engagement des Profifußballs ein gemeinsames Fundament zu geben. Bei der Stiftung handelt es sich um ein „auf ewig“ angelegtes Engagement, welches an die Gremien des Ligaverbands und der DFL gebunden sind, was gleichzeitig die große Bedeutung aufzeigen soll, die diese Stiftung einnimmt. Auch die Bundesliga erkannte, was der Grund für die Gründung der Stiftung war, dass ihre soziale Arbeit erfolgsbringender ist, wenn diese eine klare Struktur erhält und somit strategischer und zielführender gestaltet wird.

Als Resultat dessen, förderte die Stiftung seit 2009 bereits über 100 Projekte. Das Leitmotiv dabei lautet „Chancen schaffen“. Die Bundesliga-Stiftung nutzt die Strahlkraft des Fußballs, um mit dieser in erster Linie benachteiligten Menschen zu helfen. Die vier definierten Schwerpunkte der gesellschaftlichen Verantwortung liegen hierbei in der Unterstützung von Kindern, Menschen mit Behinderungen, Sportler anderer Sport-

---

<sup>56</sup> Vgl. Lehnebach (2013), SPONSORS - Der Sozialreport, Ausgabe September 2013

arten und Integration. Die eigentlichen Tätigkeiten sind sowohl operativ, mit der direkten Mitarbeit an den verschiedensten Projekten, als auch rein fördernd im Sinne von finanzieller Unterstützung von Drittprojekten. In der Saison 2012/2013 gab die Stiftung 2,44 Millionen Euro für soziale Zwecke aus, was zur Folge hatte, dass rund 28.000 Menschen direkt begünstigt wurden. Diese Summe setzt sich aus Geld- und Sachmitteln für interne Projekte und zur Unterstützung Dritter sowie aus Personal- und Verwaltungskosten zusammen. Die Gelder für diesen Etat bezieht die Stiftung direkt aus dem Wirtschaftskreislauf der Bundesliga. So fließt z.B. ein Teil der Geldstrafen, die vom Sportgericht ausgesprochen wurden, sowie die Gelder aus Vertragsstrafen, die im Rahmen der Lizenzierung anfallen, in die Finanzierungskasse der Stiftung. Als größte Finanzierungsquelle dient ein Benefiz-Länderspiel der deutschen Nationalmannschaft, welches alle zwei Jahre ausgetragen wird. Für die kommunikative Verbreitung verschiedener Projekte, nutzt die Stiftung zudem Medienleistungen in Form von Werbeplätzen, die in der Bundesliga-Berichterstattung implementiert werden.<sup>57</sup>

### 2.2.2 Bundesliga-Clubs

Wie schon in Kapitel 2.2 beschrieben, besteht bei jedem der 36 Vereine der 1. und 2. Bundesliga das Bewusstsein, sich über die lizenzbedingten Vorgaben hinaus, freiwillig für soziale, gesellschaftlich und ökologische Belange zu engagieren. Aus der Studie der Bundesliga-Stiftung wird ersichtlich, dass strategische CSR Maßnahmen der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg sind und dass sich dieses Erkenntnis allmählich in den Köpfen der Vereinsführungen etabliert. So ergab das Ergebnis der Studie, dass die Verantwortlichen der Clubs, bei einer Skala von 1 bis 5 (5=hohe Bedeutung), die Bedeutung, das gesellschaftliche Engagement strategisch anzugehen, durchschnittlich mit dem Wert 3,9 bewerteten, wobei 14 Vereine sogar eine „hohe“ strategische Bedeutung darin sehen. Dieses Bewusstsein spiegelt sich auch in den von den Vereinen eingeführten Organisationsstrukturen wieder. Insgesamt verfügen derzeit 15 Vereine (davon elf aus der Bundesliga) über eine eigene Organisationsstruktur für ihr gesellschaftliches Engagement, wozu „klassische“ Stiftungen bürgerlichen Rechts, aber auch Hilfsvereine (e.V.), gemeinnützige GmbHs (gGmbH) oder eine eigene Abteilung innerhalb des Clubs zählen.

Insgesamt flossen rund 15,1 Millionen Euro (2012/2013) aus den Kassen der Proficlubs in gemeinnützige Projekte. Diese genannte Summe entsprach 0,61 Prozent des gesamten Umsatzes der 1. und 2. Bundesliga. Dies mag zunächst ein ziemlich kleiner

---

<sup>57</sup> Vgl. Dr. Hedderich / Krümmel (2013), S. 14ff,

prozentualer Anteil sein. Wenn man sich jedoch die Abbildung 5 anguckt, dann wird ersichtlich, dass die Bundesligavereine im Durchschnitt dreimal mehr für gesellschaftliche Zwecke ausgeben, als „klassische“ deutsche mittelständische Unternehmen (Jahresumsatz < 500 Millionen Euro und > 10 Mitarbeiter).

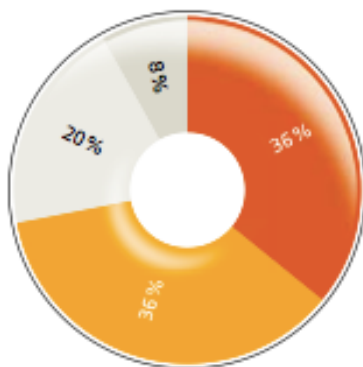
	Einsatz	Umsatz	Verhältnis
<b>Clubs</b>	15,1 Mio. EUR	2.466 Mio. EUR	= 0,61 %
<b>Mittelstand</b>	3 Mrd. EUR	1.789 Mrd. EUR	= 0,17 %

Abbildung 5: Gesamtwert des Einsatzes für gesellschaftliche Zwecke (Quelle: Studie: Bundesliga-Stiftung (2013))

Von den 15,1 Millionen Euro wurden ca. 768.000 Menschen begünstigt, was knapp 25.000 begünstigte Personen pro Bundesligist und ca. 10.000 pro Club der 2. Bundesliga ausmacht. Dabei flossen ganze 71% aus dem eigenen Etat der Vereine, also Gelder, die im üblichen Geschäftsbetrieb erwirtschaftet wurden.

#### VERTEILUNG DES ENGAGEMENTS NACH ALTERSGRUPPEN

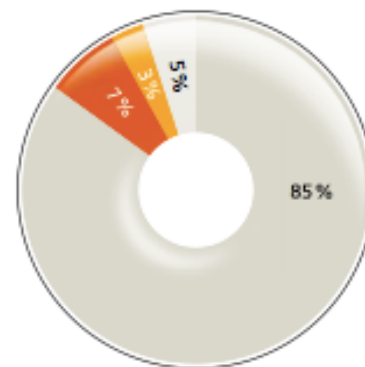
Durchschnittliche Anteile in Prozent



- Kinder (0-12 Jahre)
- Jugendliche (13-18 Jahre)
- Erwachsene (19-60 Jahre)
- Senioren (>60 Jahre)

#### GEOGRAFISCHE VERTEILUNG DES ENGAGEMENTS

Durchschnittliche Anteile in Prozent



- Heimatregion des Clubs
- Andere Regionen
- National/bundesweit
- International

Abbildung 6: Verteilung des Engagements nach Altersgruppen (li.) und Geografie (re.) (Quelle: Bundesliga-Stiftung (2013))

Die Abbildung 6 veranschaulicht, dass dreiviertel des Engagements in Projekte mit Kindern und Jugendlichen im Alter von 0 bis 18 Jahren fließen. Ein unter den Clubs sehr verbreitetes Projektbeispiel, welches durchaus Früchte trägt, ist eine Art Ausbil-

dungsbörse, über die Jugendliche aus Problembezirken die Chance bekommen in lokalen Kooperationsunternehmen eine Ausbildung anzufangen oder an begleitenden pädagogischen Workshops teilzunehmen. Im Allgemeinen fließen die Gelder hauptsächlich in Projekte in denen es um Gewaltprävention/Antidiskriminierung, Persönlichkeitsentwicklung/Wertevermittlung, Integration von sozial benachteiligten Personen, behinderten Menschen und Migranten oder in das bereits oben genannte Schaffen von Bildungs- und Berufschancen geht. Die CSR Aktivitäten der Vereine, so wird es auch in der Abbildung „geografische Verteilung des Engagement“ deutlich, agieren schwerpunktmäßig (85%) in den Heimatregionen der jeweiligen Vereine, wo sie sehr auf die sozialen Bedürfnisse der dort ansässigen Menschen eingehen (z.B. Kiezhelden, Verein für Hannover, Hamburger Weg).

Die Vereine nutzen in ihrer gesellschaftlichen Arbeit gezielt die Kraft und das Image des Fußballs, um gerade die Zielgruppen wieder in die Gesellschaft zu integrieren, die besonders schwer zu erreichen sind. Jugendliche bekommen in Berufsprogrammen Chancen und Möglichkeiten für eine vernünftige Ausbildung aufgezeigt, Fußballcamps sorgen für eine vitale Lebensweise und Migranten lernen über den Fußball die deutsche Sprache und Kultur. Hierzu nutzen die Vereine häufig die Anziehungskraft von Spielern und Mitarbeitern, aber auch die der Mitglieder, Sponsoren, Fans und Medien.<sup>58</sup>

### 2.2.3 Spielerstiftungen

Mittlerweile gibt es auch zahlreiche aktive und ehemalige Fußballprofis, die mit Hilfe ihrer Popularität der Gesellschaft etwas zurückgeben möchten. So gibt es deutschlandweit inzwischen neun Spielerstiftungen, die im Jahre 2013 insgesamt etwa 3 Millionen Euro aufbrachten, um diese für gemeinnützige Angelegenheiten zu spenden oder in soziale Projekte zu finanzieren. Den größten Anteil dieser Gelder generieren die Spieler aus öffentlichen Auftritten mit Hilfe ihrer Bekanntheit. Mit Hilfe dieser Summe unterstützten die neun Spielerstiftungen insgesamt circa 9.300 Menschen jährlich, Tendenz deutlich steigend. Auffällig bei allen dieser Stiftungen ist, dass diese sich hauptsächlich in ihrem Engagement auf Kinder und Jugendliche konzentrieren. Mit durchschnittlich 90 Prozent übertreffen diese somit also noch um Weiten das Engagement der Proficlubs in dieser Zielgruppe. Auch die Spielerstiftungen konzentrieren sich mit ca. 50 Prozent hauptsächlich auf Projekte und Maßnahmen in der Heimatregion des Stifters. Anders jedoch wie bei den CSR-Aktivitäten der Vereine, sind die Stiftun-

---

<sup>58</sup> Vgl. Dr. Hedderich / Krümmel (2013), S. 22ff.

gen der Profis auch zu 35 Prozent in Ländern wie z.B. Brasilien und Südafrika aktiv. Dies ist wiederum bedingt durch die Herkunftsländer der Stifter (z.B. Gerald Asamoah, Giovane Elber, Lukas Podolski). Allgemein ist das Engagement der Spielerstiftungen sehr Nachhaltig angelegt. So sind im Schnitt 65 Prozent der Projekte länger als fünf Jahre ausgelegt.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Dr. Hedderich / Krümmel (2013), S. 31ff.

### 3 Formen der Corporate Social Responsibility

Als Unternehmen sollte man sich bei der Konzeption von CSR-Aktivitäten damit auseinandersetzen, wie man am besten glaubwürdige und damit effektive und effiziente gesellschaftliche Verantwortung vermittelt. Nicht jede CSR-Maßnahme bringt auch gleichzeitig Erfolg mit sich. Daher sollte bei der Implementierung der Unterschied zwischen einer strategischen und einer nicht strategischen CSR bewusst sein, um diesbezüglich genau differenzieren zu können. Primär unterscheiden sich diese beiden Formen daran, ob die Aktivitäten sehr nah oder sehr fern an das gesamte Geschäftsmodell integriert sind. Ein weiteres Kriterium für die Unterscheidung ist das Verhalten der Unternehmen hinsichtlich ihrer CSR Maßnahmen. Hier besteht die Möglichkeit freiwillig und somit proaktiv CSR-Aktivitäten durchzuführen oder ein Unternehmen handelt reaktiv, wie z.B. auf rechtliche Rahmenbedingungen oder auf Druck von Stakeholdern. Auf die verschiedenen Formen und ihre Auswirkungen soll im Folgenden eingegangen werden.

#### 3.1 Nicht strategische Corporate Social Responsibility

Eine CSR, die keiner Strategie zu Grunde liegt, fehlt grundsätzlich der Bezug zum Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens. In der Literatur wird hierbei zwischen ethischer CSR und altruistischer<sup>60</sup>(humanitärer, philanthropischer) CSR unterschieden.<sup>61</sup> Die Form der ethischen CSR hat hierbei den niedrigsten Grad an Integration an das Geschäftsmodell, zudem ist das Verhalten der Unternehmen bei deren Aktivitäten eher reaktiv. Es geht bei dieser Form lediglich darum, im unternehmerischen Arbeitsalltag, den internen und externen Stakeholdern durch die unternehmerischen Tätigkeiten keinen Schaden zuzuführen; mental, physisch, ökonomisch, emotional oder spirituell. Das Handeln eines Unternehmens nach der ethischen CSR wird demnach als Pflicht bzw. sozialer Standard betrachtet. Demzufolge lässt sich das Einhalten von Gesetzen und das ethisch korrekte Verhalten gegenüber seinen Mitmenschen, als das Minimum der gesellschaftlichen Verantwortung ansehen.<sup>62</sup>

Die Aktivitäten einer altruistischen CSR sind dagegen proaktiv, dass heißt, sie werden nicht explizit von der Gesellschaft gefordert, und gehen demnach über die gesellschaft-

---

<sup>60</sup> als „altruistisches Verhalten“ bezeichnet man eine selbstlose, uneigennützige oder aufopfernde Handlung

<sup>61</sup> Vgl. Lantos (2001), S. 605

<sup>62</sup> Vgl. Meyer / Waßmann (2011), S. 13



lichen Normen hinaus. Diese sind jedoch, wie bei der ethischen CSR, nicht an das Geschäftsmodell gebunden, weshalb auch diese Form als nicht strategische CSR angesehen wird. Für diese CSR Maßnahmen werden beispielsweise Kooperationen mit Bildungseinrichtungen eingegangen oder es handelt sich lediglich um Sponsoring für Kultur- oder Sportveranstaltungen, also Unternehmensaktivitäten, die in erster Linie auf das allgemeine Gemeinwohl ausgerichtet sind. Für diese freiwilligen Handlungen nutzen die Unternehmen ihre internen Ressourcen in Form von bereitgestellten Gütern und Kapital oder Know-How in Form von Personal.<sup>63</sup> Die Unternehmen handeln hierbei nicht auf Druck irgendwelcher Stakeholder, sondern proaktiv aus eigenem Antrieb, jedoch nur parallel zur eigentlichen Geschäftstätigkeit. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine altruistische CSR nicht darauf ausgelegt ist akute ökonomische Unternehmensziele zu verfolgen.

Beiden Formen der CSR fehlt, wie bereits erwähnt, der Bezug zum eigentlichen Geschäftsmodell. Auf Grund dessen fehlt der nicht strategischen CSR der Bezug zur Profitabilität dieser Aktivitäten. Die nicht strategisch geplanten Aktivitäten stellen in dieser Form meist einen zusätzlichen finanziellen Aufwand dar, ohne eindeutige Nutzen daraus ziehen zu können. Somit werden die Maßnahmen in der Regel als „Luxusgut“ angesehen, was zur Folge hat, dass diese in wirtschaftlich schlechten Zeiten zu den ersten Unternehmensprozessen gehören, die vom Unternehmen wieder eingestellt werden.<sup>64</sup>

## 3.2 Strategische Corporate Social Responsibility

Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit bereits sehr viel Geld für soziale Zwecke ausgegeben. Die Produktivität bei diesen Bemühungen war hingegen nicht annähernd so, wie sie hätte sein können. Grund hierfür ist zum einen die Denkweise der Unternehmensführungen. Sie sahen grundsätzlich die Ausgaben für die gesellschaftlichen Zwecke als Abzug des Gewinns. Zum anderen sind die CSR Aktivitäten viel zu allgemein eingesetzt, anstatt sich auf einer gesellschaftlichen Ebene zu engagieren, die am besten zur jeweiligen Unternehmensstrategie passt.<sup>65</sup>

Die strategische CSR erkennt die Schwächen einer nicht strategischen CSR und versucht die Probleme und Fehler zu überwinden, die bei dieser Form der CSR gemacht

---

<sup>63</sup> Vgl. Schranz (2007), S. 26

<sup>64</sup> Vgl. Meyer / Waßmann (2011), S. 13f.

<sup>65</sup> Vgl. Porter / Kramer (2008), S. 7

werden, indem die CSR Aktivitäten proaktiv und sehr eng an der Geschäftsbereichs- und Unternehmensebene erarbeitet werden. Die strategische CSR steht für das gesellschaftliches Handeln im eigentlichen Kerngeschäft, mit dem Ziel aufkommende Chancen in den sozialen, ökologischen und ökonomischen Bereichen zu nutzen und mögliche Risiken zu minimieren. Unternehmen und Gesellschaft, insbesondere die relevanten Stakeholder, sollen jeweils gleich von den Aktivitäten profitieren, so dass es nachhaltig zu einer Win-Win-Situation kommt.<sup>66</sup>

Hierbei müssen die Unternehmen die Planung und Umsetzung der verschiedenen sozialen Initiativen genauso akribisch und unter den selben Maßstäben erarbeiten, wie die des alltäglichen operativen Kerngeschäfts. Denn diese haben eine größere Glaubwürdigkeit, und werden nicht als „Greenwashing“<sup>67</sup> interpretiert, wenn diese der Unternehmensphilosophie, also z.B. dem Leitbild und den Werten eines Fußball-Clubs, angepasst werden. Erst durch integrierte und gelebte strategische CSR wird diese zu einer gemeinsamen Wertebasis und damit zur wesentlichen Komponente der Unternehmenskultur.<sup>68</sup> Die Gesamtheit der CSR Aktivitäten sollte als eine Art eigene Marke wahrgenommen werden, so wie es der, in Sachen gesellschaftliches Engagement führende, deutsche Verein „Werder Bremen“ für seine CSR Arbeit („Werder bewegt – lebenslang“) implementiert hat. Denn hier sorgt z.B. eine starke Markenidentität für intensive Kundenbeziehungen. Eine strategische CSR, die nah an der Corporate Identity (CI) erarbeitet wird, bietet den Clubs/Unternehmen die Chance zur Reputation und einem Alleinstellungsmerkmal auf dieser Ebene und kann den Ausbau eines einzigartigen und authentischen Unternehmensimages fördern, was wiederum zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz führen kann.<sup>69</sup> Dieses hat demnach zur Folge, sich als Unternehmen eine besondere und individuelle Wettbewerbsposition zu verschaffen, mit der das Unternehmen die Chance hat, aktiv und nicht reaktiv in z.B. gesellschaftliche, unternehmensnahe Bereiche zu investieren, die einen Mehrwert schaffen (z.B. Nachwuchsförderung innerhalb Problemvierteln in der Stadt des jeweiligen Vereins).<sup>70</sup> Die Kosten die dabei entstehen, sollen bei einer strategischen CSR in erster Linie nicht als solche verstanden werden, sondern als langfristiges Investment in mögliche Innovationen und Wettbewerbsvorteilen. Neben gesellschaftlichen positiven

---

<sup>66</sup> Vgl. Schwerk (2012), S. 332

<sup>67</sup> Greenwashing ist eine kritische Bezeichnung für PR-Methoden, die darauf zielen, einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und gesellschaftlich verantwortungsbewusstes Image zu verleihen, ohne dass es dafür eine hinreichende Grundlage gibt

<sup>68</sup> Vgl. Münstermann (2007), S. 38

<sup>69</sup> Vgl. Münstermann (2007), S. 71 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Leitz (2008), S. 29

Wirkungen, soll die strategische CSR demnach auch positive Effekte für das betriebswirtschaftliche Ergebnis mit sich bringen. Man spricht dann von einem Mehrwert für die Gesellschaft und dem Unternehmen; dem „Shared Value“.<sup>71</sup>

Besonders wichtig bei dem Angehen einer strategischen CSR ist der Dialog mit sämtlichen strategisch wichtigen Stakeholdern, also auch denen die dem Unternehmen/Verein skeptisch gegenüberstehen, um somit Risiken und Chancen im Unternehmensumfeld frühzeitig zu erkennen und darauf aufbauend die Strategie zu entwickeln. Im Vergleich mit der oben aufgeführten allgemeinen CSR-Definition zeigt die strategische CSR explizit auf, dass Unternehmen bzw. Vereine ihrer Verantwortung gegenüber einzelner Stakeholder in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht am besten nachkommen, wenn diese Aktivitäten einen zusätzlichen Gewinn für das Unternehmen mit sich bringen. Das Management hat hierbei die Aufgabe Beziehungen zu den Stakeholdern zu entwickeln, um daraus Gemeinschaften herauszuarbeiten, in denen jeder einen Teil zur Wertschöpfung des Unternehmens leistet.<sup>72</sup>

Diese Gewinne spiegeln sich demzufolge in den Zielen wieder, die CSR mit sich bringt. Ein wesentliches Ziel, welches als vorökonomisches Ziel gesehen wird, da es erst im Laufe der Zeit einen ökonomischen Wert erlangt, stellt die durch CSR ausgelöste Reputation, bzw. die Gewinnung von Imagegewinnung dar, die durch die richtige Kommunikation (siehe Kapitel 4.3) in den verschiedenen Medien noch verstärkt wird. Bei Kunden (z.B. Sponsoren, Fans) erhöht eine gute CSR-Arbeit die Zufriedenheit und Bindung zum Club/Unternehmen und wirkt gleichzeitig vertrauensbildend. Auch die Wirkung auf die Mitarbeiter ist bei der CSR wichtig. Die Mitarbeiter sollen sich mit ihrem Club/Unternehmen identifizieren, was eine strategisch eingesetzte CSR fördert. Zudem steigert es die Motivation, die Bindung, die Zufriedenheit und die Erhöhung der sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter. Die Verminderung von Imageschäden im Krisenmanagement und die Differenzierung von anderen Unternehmen/Vereinen im Wettbewerbsumfeld gehören ebenfalls zu den vorökonomischen Zielen einer strategischen CSR. Auf der anderen Seite besteht bei den Unternehmen bzw. Fußballclubs auch immer das Streben nach finanziellen Rückwirkungen aus den Aktivitäten. Zu den allgemeinen ökonomischen Erfolgswirkungen der strategischen CSR gehören z.B. die Zunahme des Unternehmenswerts, wodurch das Unternehmen die Möglichkeit hat für seine Leistungen z.B. Premium-Preise zu verlangen. Auch die Kostenreduktion durch

---

<sup>71</sup> Vgl. Porter / Kramer (2008), S. 8

<sup>72</sup> Vgl. Leitz (2008), S. 31

verschiedene Einsparmaßnahmen, wie z.B. in der Energiegewinnung, gehören zu den ökologischen Erfolgswirkungen.<sup>73</sup>

Aus der Sicht der Unternehmensführung muss man sich hinsichtlich der Gestaltung von CSR demnach folgende zentrale Fragestellungen aufzeigen, um diese genannten Ziele zu erreichen:

- Welche Ziele werden mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung verfolgt?
- Wie lassen sich diese Ziele in die Unternehmensphilosophie integrieren?
- Wie lassen sich Konflikte zwischen ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen lösen?
- Sind die CSR-Ziele mit den internen und externen Stakeholdern im Dialog erarbeitet worden und entsprechen diese deren Anforderungen und Erwartungen?<sup>74</sup>

Schlussendlich ist die Wirkung von CSR-Maßnahmen dann am größten, wenn die Wertschöpfungskette des Unternehmens und das Wettbewerbsumfeld ineinander greifen, sich gegenseitig beeinflussen und die Effektivität des sozialen Engagements steigern. Um die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedürfnisse richtig zu integrieren, bedarf es demnach einer genauen strategischen Implementierung in die Wertkette des Unternehmens und in das Wettbewerbsumfeld. Die Frage nach der richtigen Umsetzung wird im nächsten Kapitel erläutert.

---

<sup>73</sup> Vgl. Leitz (2008), S. 39 f.

<sup>74</sup> Vgl. Münstermann (2007), S. 55 f.

## 4 Strategische Implementierung einer Corporate Social Responsibility im Unternehmen

Wie vorab im Kapitel 3.2 beschrieben, haben die CSR Aktivitäten erst dann den maximalen sozialen und ökonomischen Mehrwert für Unternehmen/Proficlubs bzw. für die Gesellschaft, wenn sich das Konzept der CSR an die integralen Bestandteile der Unternehmensstrategie richtet.<sup>75</sup> Die Wertschöpfungskette des Vereins und dessen Wettbewerbsumfeld müssen ineinandergreifen, um die größtmögliche Wirkung und Effektivität des gesellschaftlichen Engagements zu erzielen. Hierbei sind stets beide Seiten genauestens zu analysieren. Denn auf der einen Seite können CSR-Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette zu positiven Veränderungen in dem Wettbewerbsumfeld führen. Auf der anderen Seite können auch gleichzeitige Investitionen in das Umfeld dafür sorgen, die Einschränkungen der Wertschöpfungsaktivitäten eines Vereins zu verringern.<sup>76</sup> Hinsichtlich dieser Überlegungen erstellten *Porter/Kramer* einen systematischen Analyserahmen zur Implementierung einer CSR, welcher ursprünglich zur Analyse der Wettbewerbsposition und bei Strategieentwicklungen Anwendung findet. Hierbei sind zwei Schritte zu beachten, die auf zwei unterschiedlichen Perspektiven basieren. Die sogenannte Inside-Out-Perspektive analysiert innerhalb der Wertschöpfungskette alle Aktivitäten, die die Gesellschaft sowohl positiv, als auch negativ beeinflussen und versucht diejenigen zu identifizieren, die für den größten gemeinsamen Mehrwert führen können. Der zweite Schritt ist die Analyse der Outside-In-Perspektive. Diese stützt sich auf der Annahme, dass auch die Umwelt der Clubs, hinsichtlich gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit haben. Damit hat auch diese Perspektive große strategische Bedeutung und ist somit für eine strategische Implementierung enorm wichtig, damit spätere CSR-Aktivitäten sowohl im Geschäftsmodell der Vereine, als auch in deren Umfeld verankert sind.<sup>77</sup>

Es wird deutlich, dass die Wechselbeziehungen zwischen den Vereinen und der Gesellschaft einen hohen strategischen Stellenwert bei der Implementierung einer CSR haben, um somit einen Mehrwert für beide Seiten zu erlangen. Beide Analyseschritte werden in den kommenden Kapiteln näher erläutert.

---

<sup>75</sup> Vgl. Meyer / Waßmann (2011), S. 18

<sup>76</sup> Vgl. Porter / Kramer (2008), S. 18

<sup>77</sup> Vgl. Meyer / Waßmann (2011), S. 18

## 4.1 Verankerung in der Wertkette (Inside-Out-Perspektive)

Prinzipiell haben Unternehmen wie auch Fußballclubs eine unglaubliche Vielfalt an Möglichkeiten, sich im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung zu engagieren. Demzufolge ist es wichtig diesen Aufgabenbereich der CSR-Arbeit einer speziellen Abteilung zuzuordnen, um somit eine organisatorische Distanz zum Thema zu vermeiden, sodass die CSR-Aktivitäten stets an die Geschäftsprozesse der Vereine gekoppelt sind.<sup>78</sup> In der eigenen Wertschöpfungskette (innen) können die Clubs unzählige Chancen entdecken wie sie gesellschaftliche Verantwortung (außen) übernehmen und dabei gleichzeitig ihren Vorteil zu Mitkonkurrenten durch ein individuelles Programm ausbauen können. Diese genannten Chancen entsprechen dann den jeweiligen CSR-Aktivitäten, die sich aus der Analyse der eigenen Wertkette herauskristallisieren müssen.<sup>79</sup> Dabei beeinflusst jede Aktivität der Wertschöpfungskette eines Proficlubs dessen soziale und ökologische Umwelt in positiver und negativer Weise. Demnach ist es wichtig, dass das CSR-Management bei der Analyse der Wettbewerbssituation ganz genau betrachtet, welches die eigenen Stärken und Schwächen sind, um somit zu erkennen, was den Verein zu anderen unterscheidet, um dadurch wiederum einen Unique Selling Point<sup>80</sup> zu schaffen. Es kann nicht für sämtliche gesellschaftliche Probleme und Angelegenheiten Verantwortung übernehmen. Will heißen, dass sein Engagement sich auf die Kernkompetenzen seines Geschäftsfeldes konzentrieren muss, da es hier am effektivsten und effizientesten einen glaubwürdigen Mehrwert für sich und die Gesellschaft schaffen kann.

*Porter und Kramer* unterteilen die Wertkette eines Unternehmens in Kernprozesse und in unterstützende Prozesse (siehe Abbildung 7). Die Kernprozesse konzentrieren sich auf das eigentliche Kerngeschäft, dazu zählen, speziell auf Profifußballclubs bezogen, Innerbetriebliche Abläufe, Fanbetreuung, Marketing und Vertrieb, Medienabteilung und die rein sportliche Abteilung. Zu den unterstützenden Prozessen zählen das Personalmanagement, die Vereinsinfrastruktur, Nachwuchsförderung und Beschaffung. Sie arbeiten den Kernprozessen zu und sorgen somit für die idealen Arbeitsabläufe dieser Kernprozesse. Die Wertaktivitäten innerhalb dieser Prozesse sind demnach der

---

<sup>78</sup> Vgl. Meyer / Waßmann (2011), S. 19

<sup>79</sup> o.A. (o.D.), Gutes tun und selbst davon profitieren – Wie Sie sich durch strategische „Corporate Social Responsibility“ Wettbewerbsvorteile sicher können, 02.06.2014

<sup>80</sup> Alleinstellungsmerkmal – wird im Marketing und in der Verkaufspsychologie als ein besonderes Leistungsmerkmal bezeichnet, mit dem sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt

Schlüssel zum Wettbewerbsvorteil. Sie sind ausschlaggebend dafür, ob und wie sich ein Verein von anderen unterscheidet und ob man sich diesbezüglich von der Konkurrenz absetzt, indem dieser, z.B. im Bereich Wachsen der Anhängerschaft, einen Differenzierungsvorteil erfährt. Entlang dieser Wertkette lassen sich geeignete Möglichkeiten finden CSR-Aktivitäten zu implementieren, die entweder die Effektivität oder die Effizienz der Wertschöpfung erhöhen und gleichzeitig einen gesellschaftlichen Nutzen schaffen.

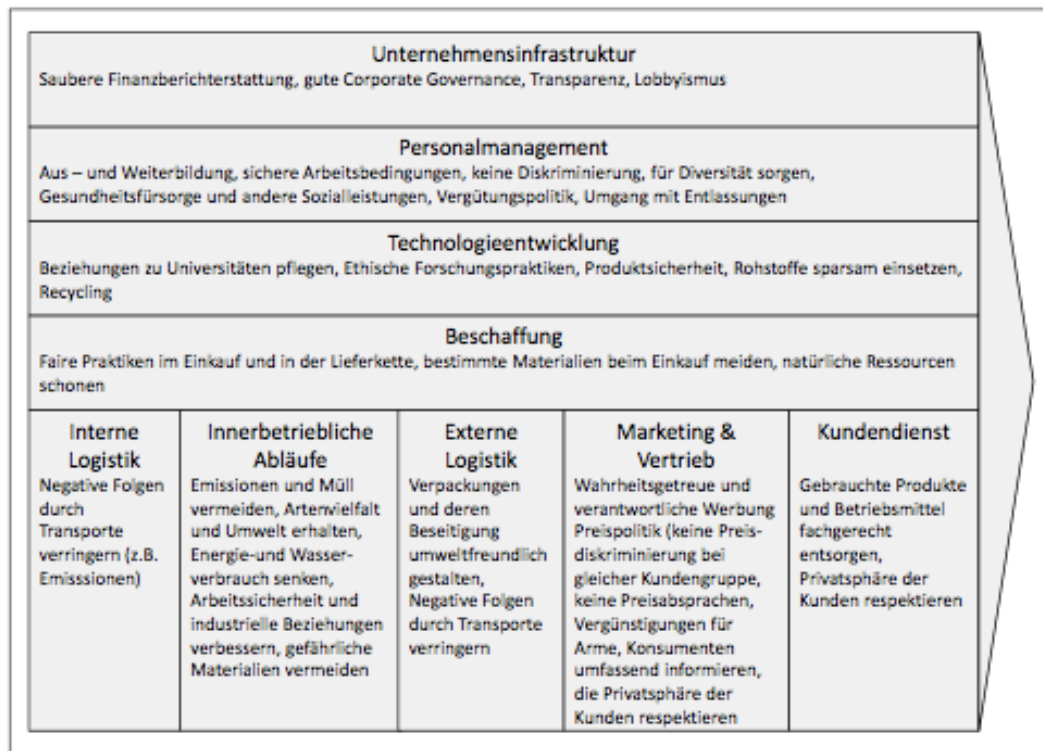


Abbildung 7: CSR-Aktivitäten entlang einer allgemeinen Wertschöpfungskette (Quelle: Porter/Kramer (2008), S. 13)

Abbildung 7 zeigt ein allgemeines Schema einer Wertschöpfungskette eines Unternehmens mit den dazugehörigen CSR-Aktivitäten. Bei einer Anwendung dieses Schemas, muss dieses für die individuelle Wertschöpfungskette des jeweiligen Unternehmens oder Vereins angepasst und modifiziert werden. Die Wertkettenanalyse sollte stets standortabhängig sein, weshalb nicht alle oben aufgeführten CSR-Aktivitäten auch zu jedem Unternehmen und zu jeder Branche gleichwertig passen. Es ist die Aufgabe des Managements, entlang dieser jeweils individuellen Wertketten CSR-Maßnahmen zu starten, dessen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Nutzen bedeutend und charakterisierend für den Verein ist.

Abschließend lässt sich somit sagen, dass die Analyse der individuellen Wertschöpfungskette dabei hilft, die Vielzahl der möglichen CSR-Aktivitäten auf die wichtigsten und erfolgversprechendsten zu minimieren, um somit im Vorwege Auswahlprobleme in

der späteren Praxis zu umgehen. Zudem sorgt diese Analyse dafür, dass die sozial-ökologischen Zielsetzungen stets entlang des Geschäftsmodells liegen.<sup>81</sup>

## 4.2 Verankerung im Wettbewerbsumfeld (Outside-In-Perspektive)

Die Outside-In-Perspektive geht davon aus, dass nicht nur das Handeln der Unternehmen/Vereine Auswirkungen auf die Gesellschaft hat, sondern das auch umgekehrt die Betrachtung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen aus dem Wettbewerbsumfeld von strategischer Bedeutung ist, da diese ebenfalls Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit dieser haben. Laut Porter und Kramer muss „das CSR Management die gesellschaftlichen Dimensionen des Wettbewerbsumfeldes (außen) verstehen, um sich in effektiver Weise entlang der Wertschöpfungskette (innen) engagieren zu können“<sup>82</sup>, um dadurch wiederum Wettbewerbsvorteile zu generieren. Diese Betrachtung wird bei der Ausarbeitung der CSR Konzepte oft vernachlässigt.

Für diese Outside-In-Perspektive entwickelten *Porter/Kramer* ein Diamantenmodell, welches das Wettbewerbsumfeld der Unternehmen/Vereine in vier voneinander abhängigen Bereichen teilt (siehe Abbildung 8). Dieses Modell kann bei der strategischen Implementierung einer CSR helfen, indem es unmittelbare Konsequenzen der eigenen CSR-Aktivitäten innerhalb des Wettbewerbsumfeldes vorweggreift, um daraus zukünftig Vor- und Nachteile für die eigene Wettbewerbsfähigkeit abzuleiten. Die Abbildung 8 zeigt die zu analysierenden vier Bereiche in einem prototypischen Schema, in dem ein allgemeines CSR-Engagement im Wettbewerbsumfeld aufgezeigt wird. Es wird durch eine Auswahl möglicher Faktoren ergänzt, die sich durch das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen/Clubs beeinflussen lassen.

---

<sup>81</sup> Vgl. Meyer / Waßmann (2011), S. 19 ff.

<sup>82</sup> Porter / Kramer (2008), S. 15



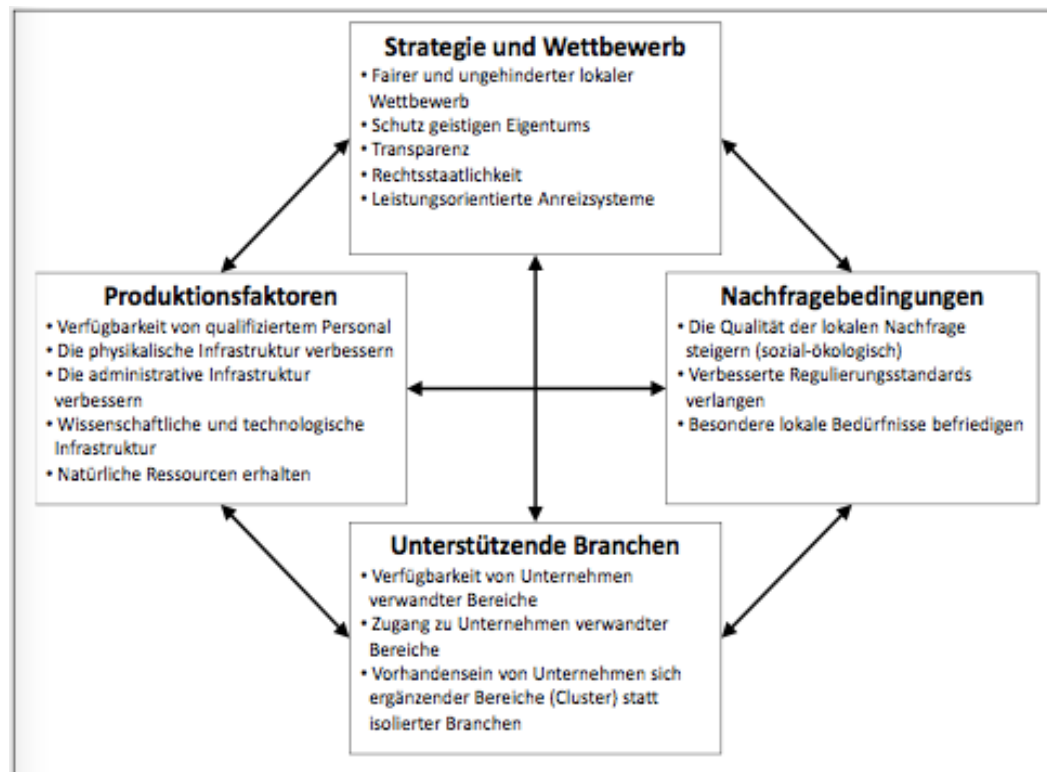


Abbildung 8: CSR-Engagement in einem allgemeinem Wettbewerbsumfeld (Quelle: Porter/Kramer (2008), S. 15)

Um das allgemeine Schema auf den deutschen Profifußball einmal abzuwandeln, müssen sich die Vereine bei dem Punkt „Strategie und Wettbewerb“ fragen, wie die Anreize und Regeln für den Wettbewerb an dem jeweiligen Standort sind und wie diese einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben. Man muss der CSR des jeweiligen Vereins eine konkrete Philosophie geben, sich mit dieser im Wettbewerbsumfeld angemessen positionieren und versuchen mit den eigenen Werten, mit der eigenen Marke in eine Nische zu gelangen, die gleichermaßen dem Verein und dem Unternehmensumfeld entspricht. Zugleich hängt die Wettbewerbsfähigkeit von der Qualität der „Produktionsfaktoren“ ab. Es sollte ein Social-Management mit qualifiziertem Personal implementiert werden. Fußballspezifisch kann man hier auch die Nachwuchsbereiche sehen oder die Fußballschulen und Schulk Kooperationen, die außerhalb der Vereine angeboten werden. Diese Bereiche müssen gepflegt werden, um somit nachhaltig z.B. hochqualifizierte Jugendspielern den Weg in die Profimannschaft zu ermöglichen, bzw. Kinder und Jugendliche, schon von klein auf an, an den Verein zu binden, sodass diese schon früh Teil der eigenen gesamten Wertschöpfungskette werden. Zu den „Unterstützenden Branchen“ zählen im Profifußball z.B. die Sponsoren und Partner der Vereine. Für die Planungssicherheit der Clubs ist es nicht untypisch, dass die Verträge mit den Partnern nachhaltig über mehrere Jahre angelegt werden. Demzufolge ist es von entscheidender Bedeutung, dass die jeweiligen Partner in das CSR-Geschäftsmodell des jeweiligen Vereins passen, damit eine glaubwürdige CSR nicht gefährdet ist. Die Wertketten und das Image der Partner sollten demnach mit denen

der Vereine konform gehen und nicht völlig gegen die Philosophie des jeweiligen Clubs widersprechen, um somit Diskrepanzen mit anderen Stakeholdern zu vermeiden (Beispiel „Viagogo“<sup>83</sup>). Den vierten und letzten Bereich bilden die „Nachfragebedingungen“ im Diamantenmodell, von denen die anderen Bereiche mehr oder weniger abhängig sind. Hierbei geht es speziell um die Qualität der Nachfrage, also beim Fußballverein im übergeordneten Sinne, hauptsächlich um die Treue und Verbundenheit der Anhänger, mit deren „Nachfrage“ sich ein Club vom Wettbewerbsumfeld differenzieren kann und somit die CSR-Aktivitäten dieser Nachfrage individuell angepasst werden sollten. Die Kommunikationsmaßnahmen spielen dabei eine entscheidende Rolle, um die implementierten CSR-Aktivitäten der Wertkette für die Anhänger transparent zu machen und diese somit bei sämtlichen potentiellen Stakeholdern bei der Sympathieentscheidung zu etablieren. Gelingt dieses mit Hilfe der Kommunikation, kann sich die CSR des jeweiligen Vereins als ein wesentliches Differenzierungsmerkmal im Vergleich zu den anderen Vereinen herausbilden.<sup>84</sup>

### 4.3 Kommunikation

Das Fundament der CSR ist der Dialog. Ohne die Kommunikation mit den Stakeholdern agieren die Vereine quasi blind. Ohne Dialog über die medialen Kanäle bleibt die CSR-Arbeit ohne Anerkennung und bringt somit der Gesellschaft wie den Vereinen nichts. Die Frage ist demnach, wie man es schafft, dass die Kommunikation in beide Richtungen funktioniert und, was besonders für Profifußballclubs von entscheidender Bedeutung ist, wie kann man den Fokus der Medien, der hauptsächlich auf den sportlichen Bereich gelegt ist, auch auf die CSR-Aktivitäten des Vereins richten, um somit die gewünschte Reichweite zu erlangen?<sup>85</sup>

Auch die CSR-Kommunikation beruht auf die systematische Implementierung in das Kerngeschäft und in die Unternehmensstrategie. Die Stakeholder erwarten CSR-Aktivitäten, die zu dem Image des jeweiligen Vereins passen. Ist dem nicht der Fall, fällt es den Stakeholdern schwer sich mit den Aktivitäten zu identifizieren und sie werden schlimmstenfalls abgelehnt. Das Kommunizieren von CSR-Aktivitäten ist demnach ein sensibles Thema und jede Kommunikation muss gut durchdacht und hinterfragt

---

<sup>83</sup> Viagogo ist ein Online-Karten-Anbieter, der übersteuert u.a. Karten für Fußballspiele über ihre Plattform verkauft. Dieses Unternehmen stieg bei vielen Vereinen als Sponsor ein, bis diese Verträge, auf Nachdruck der Anhängerschaft der jeweiligen Vereine, nach und nach wieder gekündigt wurden

<sup>84</sup> Vgl. Meyer / Waßmann (2011), S. 22 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Laufmann (2013), S. 201

sein. Es müssen hierbei Faktoren wie die unterschiedlichen und vielfältigen Stakeholder, mit deren unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungen bedacht werden, so wie allgemein die Handlungsfelder der zu kommunizierenden Themen. Die Glaubwürdigkeit ist hierbei der Schlüssel für erfolgreiche CSR. Fundament hier für ist die strategische CSR, die sich entlang des Kerngeschäftes ausrichtet. Diese glaubwürdige Kommunikation wird dadurch geprägt, ob die jeweiligen CSR-Aktivitäten zum Club passen, also zum Image des Vereins, zur Vereinsidentität sowie zur Vereinsphilosophie und -kultur. Auf der anderen Seite wird diese Glaubwürdigkeit auch durch eine nachhaltige und transparente Kommunikation aufgebaut und bleibt erhalten. Neben der glaubwürdigen Berichterstattung, empfiehlt es sich die zu kommunizierenden Botschaften zu emotionalisieren. Je emotionaler und kreativer die CSR-Kommunikation ist, desto eher sorgt diese für die gewünschte Aufmerksamkeit. Ziel muss es sein die Neugier zu wecken, mit lebendigen Bildern zu arbeiten, Impulse zu geben.<sup>86</sup> Welche Kommunikationsinstrumente die Vereine letztendlich wählen, kommt darauf an, wie die zentralen CSR-Kommunikationsziele erreicht werden können und welche Maßnahmen für die entsprechenden Stakeholder passend sind. Eine richtige Mischung ist dabei enorm wichtig und ein entscheidender kommunikativer Erfolgsfaktor. Prinzipiell sollten diese Kommunikationsinstrumente dialogorientiert, aktuell und zielgruppenorientiert sein sowie eine ganzheitliche Leistungsdarstellung enthalten.<sup>87</sup>

## 4.4 Evaluation

Beim Thema CSR ist es für die Vereine sehr entscheidend zu wissen, wie dieses Engagement bei den Stakeholdern angesehen wird, gerade hinsichtlich der wichtigen Glaubwürdigkeit. In Folge dessen ist es von großem Nutzen, die Ergebnisse der Aktivitäten zu evaluieren, um somit eine erfolgreiche und nachhaltige CSR zu gestalten. Die Evaluierung hilft dabei Entscheidungen über die Fortführung, den Ausbau oder die Veränderung der Aktivitäten treffen zu können. Gleichzeitig können die Erfolge besser und genauer kommuniziert werden, was wiederum zu einer erhöhten Zufriedenheit der Stakeholder und deren Ansprüche führt. Das Problem, mit dem sich das CSR-Management bei den Evaluierungen auseinandersetzen muss, ist, dass die quantitative Messung der genauen Auswirkungen von den CSR-Projekten sehr schwierig zu bewerten ist. Trotz dieser Messschwierigkeiten beim gesellschaftlichen Engagement,

---

<sup>86</sup> Vgl. Heinrich, P. / Schmidpeter, R. (2013), S. 4ff.

<sup>87</sup> Vgl. Heinrich, P. (2013), S. 80

können auch schon qualitative Erfassungen und Messungen von Teilergebnissen wichtige Einblicke gewährleisten, die folgend als Entscheidungsgrundlage dienen kann.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. o.A. (o.D.), Anforderungen an Evaluierung, 07.06.2014

## **5 Fallbeispiel: FC St. Pauli – Philosophie und strategische CSR-Implementierung**

Die erarbeiteten Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln werden nun auf das Fallbeispiel „FC St. Pauli“ angewendet. Dabei soll analysiert werden, welche CSR-Aktivitäten der Zweitligist pflegt und ob und wie der Verein diese strategisch implementiert hat. Hierzu wird dieses Kapitel zunächst kurz auf die Historie des Clubs eingehen, um so die gesamte soziale Philosophie und die Marke FC St. Pauli verständlicher zu machen, denn sie bilden das Fundament für das gesellschaftliche Engagement dieses Vereins. Folgend wird auf die verschiedenen CSR-Aktivitäten eingegangen, die größtenteils von dem CSR-Projekt „KIEZHELDEN“ und dem Jugendmanagement-Projekt „Rabauken“ ausgehen. Auch die weiteren Aktivitäten innerhalb des Vereins werden bei der Analyse, inwiefern die CSR in der Wertekette und dem Wettbewerbsumfeld verankert sind, mit einbezogen.

### **5.1 FC St. Pauli von 1910 e.V. - Historie und soziale Philosophie der Marke FC St. Pauli**

Der FC St. Pauli ist ein Stadtteilsportverein der Stadt Hamburg im sozial schwachen Stadtteil St. Pauli. Für den Club dies eine große Bedeutung, auf die im Folgenden eingegangen werden soll. Die größte Bekanntheit erlangt der Verein durch seine Profifußballmannschaft, dessen Abteilung für die CSR-Arbeiten verantwortlich ist. Als offizielles Gründungsdatum gilt der 15. Mai 1910. Der FC St. Pauli ist seither im Profifußballgeschäft eine bekannte Größe. Dabei ist er bei weitem nicht der erfolgreiche Verein Deutschlands, dafür aber einer der beliebtesten. Die Ursprünge dieser Beliebtheit liegen bis in die 80er Jahren zurück, als sich am Millerntor die sehr spezielle Fan-Szene etablierte, die den Verein zukünftig prägen und bekanntmachen sollte. Es tat sich zu dieser Zeit eine Gruppe von Fans zusammen, dessen Mitglieder ausschließlich Bewohner der Hausbesetzer-Szene an der, zu damaliger Zeit strittig umkämpften, Hafenstraße waren. Sie waren federführend für die Entwicklung der Anhängerschaft des Vereins und dessen Stadtteilzugehörigkeit. Es bildete sich eine breitgefächerte alternative Szene in der Anhängerschaft, die von nun an den Verein zu dem etwas anderen machen sollte, was ihn heute ausmacht.<sup>89</sup> Sie sorgten indirekt dafür, dass der FC St. Pauli trotz seines durchwachsenen sportlichen Erfolgs, eine der beliebtesten Mann-

---

<sup>89</sup> Vgl. Brux, S. (o.D.), FC St. Pauli – Vereinsgeschichte, 11.06.2014

schaften deutschlandweit wurde. In Deutschland gibt es in fünf verschiedenen Profiligen, 86 Bundesligisten, von denen jedoch nur elf „echte“ Marken sind. Zu diesem Ergebnis ist eine umfassende Markenstudie des Deutschen Instituts für Sportmarketing (DISM) gekommen. „Viele Sportvereine sehen sich gerne selbst als Marke. Ob sie aber tatsächlich auch eine Marke sind, entscheiden nicht die Vereine selbst, sondern alleine die Wahrnehmung der Fans“<sup>90</sup>, sagte der Professor André Bühler, der Direktor des DISM. Laut dieser Studie belegt der FC St. Pauli demnach sogar, mit 70,1%, Platz drei im Ranking der elf „echten“ Marken im deutschen Profisport.<sup>91</sup> Der Verein lebt von seinem historisch bedingten und stetig gewachsenen Image des etwas anderen Fußballclubs aus dem Stadtteil, welches er seinen externen Stakeholdern, den Fans, zu verdanken hat. Folgendes Zitat eines Markenberaters bekräftigt und veranschaulicht diese Wahrnehmung.

*„Der FC St. Pauli ist eine einzigartige Markenperle – eine wunderbare Kombination aus Leidenschaft, Verwurzelung, Kreativität und selbstironischer Andersartigkeit. Oder einfach the world’s tollster football club“<sup>92</sup>, Marc Sasserrath*

Das Potential des Vereins scheint schier unendlich, das belegen zumindest weitere Zahlen. So besuchten ganze 479.906 Zuschauer die Spiele in der Saison 2013/2014 am Millerntor. Der Verein hat 1.950.000 Fans und ca. 18.930.000 Sympathisanten in Deutschland.<sup>93</sup> Diese Marke FC St. Pauli, die von der Stadtteilzugehörigkeit des Viertels St. Pauli geprägt wurde und dieses Gefühl von sämtlichen Stakeholder des Vereins gelebt wird, macht den Verein zu einem Sinnbild des authentischen Fußballs. Diese Marke steht aber auch für mehr – für ein Lebensgefühl, welches den gesellschaftlich verantwortlichen Gedanken auf Grund der Verankerung im sozial schwachen Stadtteil St. Pauli seit vielen Jahren im Verein verankert hat.<sup>94</sup>

Dieses im Verein verankerte Lebensgefühl lässt den Club auf vielseitiger Weise gesellschaftlich aktiv sein. Als Grundlage für sämtliche CSR-Aktivitäten dienen Leitlinien, die der Verein im Jahre 2009, laut eigenen Aussagen, als erster Lizenzclub in Deutschland, verabschiedet hat (siehe Anhang). Die einzelnen inhaltlichen Punkte der Leitlinien wurden zusammen mit Mitgliedern, Angestellten, und Fans des Vereins diskutiert und auf der Jahreshauptversammlung Ende 2009 abgestimmt. Die offene Diskussion über

---

<sup>90</sup> Vereinsinterner Teaser der FC St. Pauli Vermarktung

<sup>91</sup> Vgl. o.A. (2013), Marken im deutschen Profisport 2012/2013

<sup>92</sup> Vereinsinterner Teaser der FC St. Pauli Vermarktung

<sup>93</sup> Vgl. o.A. (2009), Fußballstudie

<sup>94</sup> Vgl. Anlagen: Interview mit Inga Waßmuß

die inhaltliche Ausgestaltung dieser Leitlinien verdeutlicht, dass dem FC St. Pauli die Meinungen seiner Anhänger sehr wichtig sind und diese einen hohen Stellenwert einnehmen. Die Leitlinien selbst dienen sämtlichen Stakeholdern (Mitglieder, Fans, Angestellte, Partner etc.) des Vereins als Orientierung und sind gleichzeitig eine entscheidende Komponente für Verträge und Vereinbarungen die der Club mit seinen Stakeholdern eingeht. Sie beinhalten die Werte und das Selbstverständnis des Clubs, regeln das gesellschaftliche Miteinander der verschiedenen Stakeholder und geben somit den Rahmen des strategischen, gesellschaftlichen Engagements des Vereins vor.

Wie sehr der FC St. Pauli sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist, zeigen diese Richtlinien. „Der FC St. Pauli stellt sich dieser gesellschaftlichen Verantwortung und tritt über den sportlichen Bereich hinaus für die Interessen seiner Mitglieder, Angestellten, Fans und Ehrenamtlichen ein“, besagt Punkt 2 und wird folgendermaßen von Punkt 3 der Leitlinien ergänzt: „Der FC St. Pauli ist ein Stadtteilverein. Hieraus zieht er seine Identifikation und hat eine soziale sowie politische Verantwortung gegenüber dem Stadtteil und den hier lebenden Menschen.“<sup>95</sup> Folglich legt der Verein großen Wert darauf, dass auch Sponsoren und Wirtschaftspartner sich mit ihren Produkten mit dieser gesellschaftlichen und vereinspolitischen Verantwortung des FC St. Pauli identifizieren. Auch insbesondere gegenüber Kindern und Jugendlichen sieht der Verein sich als Vorbild und setzt sich für die Toleranz, Werte, Vielfalt, Respekt, Sozialverträglichkeit, Nachhaltigkeit und Ökologie ein. Auch die Verwurzelung im Stadtteil St. Pauli, Authentizität sowie das Lebensgefühl sind Werte für die der Verein steht.<sup>96</sup>

Es wird deutlich, dass der FC St. Pauli auf Grund seiner Herkunft und seiner Vergangenheit von Grund auf alle Prinzipien einer strategischen CSR in der Vereinsphilosophie verkörpert, die bei anderen Vereinen erst mit Hilfe eines jeweiligen CSR-Programms in das Vereinsbild implementiert werden sollen. Welche genauen CSR-Aktivitäten der FC St. Pauli pflegt und wie diese im Vereinswesen implementiert sind, sollen die kommenden Kapitel beschreiben.

## 5.2 FC St. Pauli – KIEZHELDEN

---

<sup>95</sup> Anlage: FC St. Pauli Leitlinien

<sup>96</sup> Vgl. Anlage: Interview mit Oliver Hetze / Vgl. Anlage: FC St. Pauli Leitlinien

„Kiezhelden“ ist die soziale Initiative des FC St. Pauli, die vor einem Jahr ins Leben gerufen wurde, um sämtliche gesellschaftliche Aktivitäten, die es seit Jahrzehnten rund um den Verein bereits gibt, zu bündeln und diesen eine Dachbotschaft zu geben. Der Name verkörpert die Philosophie des gesamten Konzeptes, denn der FC St. Pauli ist wie kein anderer Fußballclub in seinem Stadtteil verwurzelt. Der Kiez steht sinnbildlich für das gesamte Stadtteil und dieser gehört zu den ärmsten Stadtteilen Deutschlands. Das Grundprinzip des Vereins ist es, für seinen Stadtteil Verantwortung zu übernehmen und mit kreativen Ideen den Menschen etwas zurück zu geben. Über die Plattform „Kiezhelden“ will der Verein den zahlreichen Aktivitäten eine größere Sichtbarkeit geben, um somit die vielen Potentiale, die dieser Verein im sozialen Bereich mit sich bringt, nachhaltig voran zu treiben.<sup>97</sup>

„Kiezhelden“ nutzt die Plattform ihrer eigenen Homepage, um auf dieser jedem Menschen die Möglichkeit zu geben sich mit Ideen und Projekten gesellschaftlich zu engagieren oder bereits bestehende Projekte finanziell zu unterstützen. Hierzu wurden eigens erstellte Projektrichtlinien entwickelt (siehe Anhang), die, aufbauend auf den Vereinsleitlinien, die Kriterien für ein mögliches Projekt aufzeigen. Die Initiative fördert zur Zeit fünf Dauerprojekte auf der Plattform, für die durchgehend gespendet werden kann. Hinzu kommen aktuelle Kurzzeitprojekte, die eine Verweildauer von vier Wochen erfahren. Die Dauerprojekte, auf die in der späteren Implementierung noch näher eingegangen wird, wurden als solche ausgewählt, da sie zu den sozialen Aktivitäten des Vereins gehören, die im direkten Umfeld des FC St. Pauli entstanden und schon über viele Jahre im Club verankert sind. Sie gelten stückweit als Idealbeispiel dafür, wie die Projekte auf „Kiezhelden“ in etwa aufgebaut sein sollen.

Das besondere an der Plattform und der dahinter steckenden Idee ist, dass egal wie viel Geld für ein gelaunchtes Projekt gespendet wurde, anders wie beim üblichen Crowdfunding, die komplette Spendensumme zu 100%, ohne jegliche Abzüge, für Administrationskosten oder ähnliches, in das jeweilige Projekt fließen, was sich wiederum zu anderen Vereinen unterscheidet. Ermöglichen tun dies die sogenannten „Ermöglicher“ der Initiative. So werden, FC St. Pauli typisch, die Partner der Initiative genannt. Neben der eigenen aktiven Unterstützung in Form von Projekten, sorgen diese für die Kostendeckung für sämtliche aufkommende Kosten, wie z.B. für das Personal usw., um somit die gesamten gespendeten Beträge an die Projekte übergeben zu können. So fiel die Bilanz nach einem Jahr durchweg positiv aus. Neben den fünf Dauerprojekten gab es bislang dreißig Kurzprojekte, für diese bisher ca. 40.000€ an Spendengel-

---

<sup>97</sup> Vgl. o.A. (o.D.), Warum brauchen wir KIEZHELDEN?, 19.06.2014



der generiert wurden. Hinsichtlich dessen, dass diese Summe fast ausschließlich durch Privatpersonen als Spender zusammen gekommen ist, wird diese Zahl durchaus als großer Erfolg für die noch junge Initiative gewertet. Hinzu kommt, dass die Idee der Plattform nicht darauf ausgelegt ist Projekte dauerhaft zu finanzieren, sondern die Gelder als Anschubfinanzierung genutzt werden sollen, um kreativen Ideen zunächst einmal die Möglichkeit zu bringen, um an Bekanntheit zu gewinnen.

Das Ziel dieser Initiative ist in erster Linie ausdrücklich auf den sozialen Gedanken ausgelegt. Der Verein, der wirtschaftlich momentan stabil aufgestellt ist, möchte mit „Kiezhelden“ seinen Anhängern und seinem Umfeld etwas zurückgeben, denn dieses Umfeld des Vereins hat den Club schon des Öfteren vor der Insolvenz bewahrt (z.B. „Retter-Aktion“). Auf Grund dessen wird momentan lediglich kostendeckend gearbeitet. Sollte es zukünftig, z.B. mit Hilfe von weiteren „Ermöglichern“, zu finanziellen Überschüssen kommen, werden diese in den ideellen Bereich des Vereins fließen, wie z.B. in den Nachwuchsbereich.<sup>98</sup>

### 5.3 FC St. Pauli – Rabauken

Der Name „Rabauken“ steht als Dachmarke des Jugendmarketings des FC St. Pauli für insgesamt vier Bereiche. Hierzu gehören die Fußballschule, der Rabauken-Club (Kids-Club), die Möglichkeit für Kinder im Millerntor-Stadion Geburtstage zu feiern und seit dem letzten Jahr auch der Bereich der Schulkooperationen. Auf diese Aktivitäten wird ebenfalls in der späteren Implementierung explizit Bezug genommen. Auch das Jugendmarketing erlangt eine immer größere Beliebtheit bei den Vereinen und zählt mit seinen Aktivitäten zum Bereich der CSR.

Die integrative Kraft des Fußballs wird hier genutzt, um schon den jüngsten Anhängern, unter den Leitlinien des FC St. Pauli, Respekt, Toleranz und Werte zu vermitteln. Der Verein ist sich auch im Bereich der Jugendförderung seiner Verantwortung bewusst und möchte dieser nachhaltig gerecht werden. So kooperiert man bereits im ersten Jahr mit 25 Hamburger Grundschulen, die in Folge der Reformierungen vor dem Problem gestellt wurden, den Kindern ein ganztägiges Angebot zu schaffen. Das Jugendmanagement löste dieses aufkommende Problem mit dem innovativen Angebot, an den kooperativen Schulen ein unentgeltliches Training für die Grundschüler anzubieten, welches unter der Obhut des FC St. Pauli durchgeführt wird. Somit besteht die

---

<sup>98</sup> Vgl. Anlage: Interview mit Inga Waßmuß

Möglichkeit, für 20-50 Kinder pro Standort, an einem Training, unter qualifizierter Leitung eines vom Verein gestellten Trainers, teilzunehmen.

Alle vier Bereiche erfahren einen stetig ansteigenden Zuwachs. So besuchten bereits insgesamt knapp 3.300 Kinder und Jugendliche die Fußballcamps des Vereins und 700 Kinder von 0 bis 13 sind Mitglied im Rabauken-Club. Auch hier sieht der Verein an erster Stelle die soziale Verantwortung, mit Hilfe des Fußballs den Kindern und Jugendlichen schon von klein an Werte, Respekt und Toleranz zu vermitteln. Zudem will man die Kinder frühzeitig an den Verein binden und ihnen aufzeigen, dass der FC St. Pauli ein durchweg sympathischer Verein ist. Ökonomisch betrachtet fließen dem Verein durch die vier Bereiche jährlich ca. 500.000€ in die Vereinskassen, was wiederum für einen absoluten Mehrwert für die Gesellschaft und den Verein spricht.

## **5.4 Implementierung der CSR-Aktivitäten in der Wertschöpfungskette (Inside-Out-Perspektive)**

Der FC St. Pauli erkennt seine gesellschaftliche Verantwortung innerhalb seiner Wertschöpfungskette und implementiert jede seiner CSR-Aktivitäten innerhalb dieser. So hat der Verein u.a. die Ausbildungsbörse „You´ll never walk alone“ ins Leben gerufen. Hierbei handelt es sich um eine Ausbildungsbörse für Spieler aus dem eigenen Nachwuchsbereich. Auf Grund dessen, dass nicht jeder Nachwuchsspieler des Vereins den Sprung in den bezahlten Profifußball schaffen wird, liegt es dem Verein am Herzen, aus seiner bewussten Verantwortung heraus, die Spieler des eigenen Nachwuchses nach dem Erhalten dieser Information nicht vor einer ungewissen Zukunft stehen zu lassen, weil z.B. keine Ausbildung vorhanden ist. In Folge dessen nutzt der Verein seine Kontakte zu verschiedenen Unternehmen in Hamburg, um über diese den Spielern Möglichkeiten für einen Ausbildungsplatz zu geben.<sup>99</sup>

Bezogen auf die Unternehmensinfrastruktur aus der Wertschöpfungskette, hat sich der Verein bzgl. seines Wirtschaftens in den letzten Jahren zu einem Vorbild für andere Vereine entwickelt. Nachdem der Club im Jahre 2003 beinahe insolvent gegangen ist, und die Lizenzen nur mit Hilfe einer Retter-Kampagne der Fans bekam, lernte man aus seinen Fehlern, weil man sich auch seiner großen gesellschaftlichen Verantwortung bewusst war. Inzwischen schreibt der Club regelmäßig schwarze Zahlen und geht kostspielige Projekte, wie den Stadionumbau, strategisch an, indem der Verein den

---

<sup>99</sup> Vgl. Anlage: Interview mit Oliver Hetze

Umbau in vier Etappen angeht und somit alle zwei Jahre die Grundlagen für eine Finanzierung einer weiteren Tribüne schafft.

Fest verankert in der Wertkette des FC St. Pauli sind die eigenen Fans. Demzufolge sind dem Verein die Anliegen dieser Stakeholder besonders wichtig. Der Verein unterstützt das Projekt „Fanräume e.V.“ seit mehreren Jahren und lässt dieses seit dem Start von „Kiezhelden“ als eines der fünf Dauerprojekte dort bewerben. „Fanräume e.V.“ setzte sich u.a. dafür ein, wie der Name schon sagt, dass die Fans Räumlichkeiten in der neu errichteten Tribüne, der Gegengeraden, zur Verfügung gestellt bekommen. Seither sind die Fanräume eine beliebte Anlaufstelle für Fans und Mitglieder des FC St. Pauli und Menschen aus dem Stadtteil. Mit dem Bereitstellen der Räumlichkeiten sorgte der Verein dafür, dass die Anhänger das Lebensgefühl des Clubs auch außerhalb der Spieltage hautnah im Stadion erleben können.<sup>100</sup>

Innerhalb der innerbetrieblichen Abläufe setzt der Verein seit vielen Jahren auf Ökostrom und wird demzufolge auch seiner Verantwortung gegenüber der ökologischen Umwelt gerecht. Seit dieser Saison kooperiert der Verein mit dem Stromanbieter Lichtblick, der den „KiezStrom“ anbietet und somit absolut der CI und dem CSR-Konzept des Vereins entspricht. „LichtBlick“ selber bietet 100%igen Ökostrom an und möchte gemeinsam mit den Fans den Kiez zur atom- und kohlenstromfreien Zone machen. Hierfür spenden Sie pro Kunde und Monat eine Frei-Kilowattstunde an soziale Projekte. Gleichzeitig bekommen Kunden bei einem Treffen des FC St. Pauli eine Kilowattstunde Strom geschenkt. Der Verein kombiniert diese Aktivitäten demnach ideal mit dem Kerngeschäft und vereint mit diesem Engagement die soziale und ökologische Verantwortung.<sup>101</sup>

Im Bereich des Marketings und Vertriebs sind die Sponsoren innerhalb der Wertschöpfungskette die wichtigsten Stakeholder. Ohne die Gelder der essenziellen Sponsoren könnte kein Bundesligaverein im heutigen Profifußballgeschäft bestehen. Der FC St. Pauli ist ebenfalls auf seine Partner angewiesen, jedoch lebt der Verein diesbezüglich eine andere Philosophie wie der Großteil der übrigen Bundesligisten. Der Verein geht nur Kooperationen mit Partnern ein, dessen Unternehmenswerte mit den FC St. Pauli-Leitlinien konform gehen. Partnerschaften beruhen auf Kommunikation und so müssen die Marken beider Partner verknüpfen sein, um somit einen Mehrwert für beide schaffen zu können. Die Werte des Vereins müssen konvergent mit den Werten des potenti-

---

<sup>100</sup> Vgl. Anlage: Interview mit Inga Waßmuß

<sup>101</sup> Vgl. o.A. (o.D.): Der Kiez soll grüner werden: Mit dem Kiezstrom von LichtBlick und dem FC St. Pauli, 19.06.2014

ellen Sponsors sein, um mit dem FC St. Pauli eine Partnerschaft eingehen zu können.<sup>102</sup>

## 5.5 Implementierung der CSR-Aktivitäten im Wettbewerbsumfeld (Outside-In-Perspektive)

Auch im Wettbewerbsumfeld weiß der Verein sich strategisch zu positionieren. Der FC St. Pauli sieht sich als Stadtteilverein und identifiziert sich mit diesem. Somit geht er auf die Bedürfnisse aus dem alternativen und eher links gerichteten Umfeld ein und engagiert sich für das Projekt „Laut gegen Nazis“, welches ein weiteres der fünf Dauerprojekte der Vereinsinitiative „Kiezhelden“ ist. Dieses Projekt stammt aus dem Viertel und hat seine Ursprünge in der Musik- und Konzertszene. Es wurde ins Leben gerufen, um die Prominenz von Musikern und Bands dazu zu nutzen, sich gegen Rassismus und gegen Rechtsradikalismus einzusetzen. Ebenfalls wurde das „Kiezhelden“ Dauerprojekt „Kiezkick“ in das Stadtteil implementiert. Der Verein bietet Kindern und Jugendlichen aus dem Stadtteil St. Pauli ein kostenloses Fußballtraining an, das von ehrenamtlichen ausgebildeten Trainern geleitet wird. So sorgt der Verein dafür, dass die Kinder aus den Problemvierteln von der Straße kommen und sie Werte, Respekt und Toleranz spielerisch beim Training erlernen. Finanziert wird es über die Plattform „Kiezhelden“.<sup>103</sup>

Die Verbundenheit des Vereins zu seinem Umfeld spiegelt sich auch im CSR-Projekt der „Weihnachtstafel“ wieder. Sie verdeutlicht, dass beim FC St. Pauli die gesellschaftliche Verantwortung auch von innen, also den Mitarbeitern, gelebt wird. Die Geschäftsstelle war vor vier Jahren der Initiator dafür, die Gelder für das Verschicken von Weihnachtskarten einzusparen und von den Geldern den Obdachlosen eine vorweihnachtliche Überraschung zu bescheren. Somit entstand aus einer damaligen Idee ein angesehenes Projekt, welches Jahr für Jahr einen größeren Zulauf erfährt. Die Geschäftsstelle des FC St. Pauli veranstaltet bei diesem Projekt jährlich ein großes Weihnachtsmahl, bei dem die Obdachlosen im Ballsaal der Südtribüne für ein paar Stunden aus der winterlichen Kälte entfliehen können und sich mit Speisen und Getränken stärken können. Zudem versorgt der Verein die Obdachlosen mit Fan-Artikeln, wie Mützen, Schals und Handschuhen.

---

<sup>102</sup> Vgl. Anlage: Interview mit Felix Dellert

<sup>103</sup> Vgl. Anlagen: Interview Inga Waßmuß

Im Bereich der „Unterstützenden Branchen“ implementiert der Verein mehrere Aktivitäten. Die Abteilung der „Rabauken“ kooperiert, wie bereits beschrieben, mit ortsansässigen Grundschulen. In einer Win-Win-Situation organisiert der FC St. Pauli für die Grundschüler ein wöchentliches Training, welches sie kostenlos nutzen können. Der Verein versucht die Kinder schon in jungen Jahren an sich zu binden, um nachhaltig für eine breite Anhängerschaft zu sorgen, die, wie bereits im Kapitel 2.1.1 beschrieben, eine der wichtigsten Stakeholder für die Bundesligavereine ist. Auf der anderen Seite sehen sich die Schulen, nach Eintritt der neuen Reformen, in dem Aufstellen eines ganztägigen Angebots für die Kinder unterstützt.<sup>104</sup> Ein weiteres Engagement aus diesem Bereich ist das „Kiezhelden“-Dauerprojekt „Viva con Agua“. In diesem Projekt engagiert sich der FC St. Pauli für die globale Trinkwasserinitiative „Viva con Agua de Sankt Pauli“ (VcA), womit der Verein auch seine Verantwortung in dem Bereich Ökologie zeigt. Die von dem damaligen FC St. Pauli Spieler Benjamin Adrion gegründete Initiative, wurde vor allem in den Gründungsjahren in infrastrukturellen Bereichen unterstützt: durch das kostenfreie zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten im Stadion, das zur Verfügung stellen von Medienkontakten, das Bereitstellen von Spielern als Testimonials sowie weitere geldfreie Dienstleistungen. Der FC St. Pauli nutzt in vielen seiner unterstützten Projekte vor allem die Bekanntheit des Vereins und der Spieler um Aufmerksamkeit für die Projekte zu schaffen und dadurch Spenden zu generieren.<sup>105</sup>

## 5.6 Implementierung der Kommunikation

Die Kommunikation im Bereich der CSR verläuft hauptsächlich über die sozialen Initiativen „Kiezhelden“ und „Rabauken“ selbst. Als primärer Kommunikationsgegenstand gelten die eigenen Internetauftritte dieser beiden Initiative, in Form einer eigenen Homepage. Während die „Rabauken“ bereits einen eigenen Facebook Auftritt (4.400 Fans) verzeichnen können, nutzt die Initiative „Kiezhelden“ für ihr noch junges Unterfangen zunächst die Vereinskanäle (ca. 450.000 Fans bei Facebook), um somit, gerade für die Anfangsphase, eine bestehende große Reichweite nutzen zu können. Ein eigener Facebook-Auftritt soll in diesem Sommer folgen. Als weitere Social Media Kanäle werden Twitter und Youtube genutzt. Kommuniziert wird auch direkt im Millerntor-Stadion. Hierzu stellt der Verein beiden Initiativen zahlreiche Werbemöglichkeiten in Form von TV-Drehbanden, statischen Bannern und Möglichkeiten Clips auf die Video-wall zu schalten zur Verfügung. Neben Pressemitteilungen, welche ebenfalls wegen der Strahlkraft direkt über den Vereinskanal verschickt werden, sind beide Initiativen

---

<sup>104</sup> Vgl. Anlagen: Interview Oliver Hetze

<sup>105</sup> Vgl. Anlagen: Interview Inga Waßmuß

auch im Bereich der plakativen Kommunikation innerhalb der Stadt Hamburg auf Plakaten, Litfaßsäulen und großen Bannern aktiv. Besonders „Kiezhelden“ will zukünftig gezielt Offlinekampagnen starten, um dadurch eine größere Präsenz auf den Straßen zu erlangen, mit dem Ziel, durch diese Maßnahmen im Umkehrschluss eine größere Aufmerksamkeit auf den Kern, die eigene Homepage, zu bekommen.

Generell kommuniziert der Verein entsprechend seines gelebten Images; bunt, vielfältig, kreativ, unangepasst und selbstironisch. So sorgt die transparente Kommunikation durchweg für eine starke Glaubwürdigkeit.<sup>106</sup>

## 5.7 Implementierung der Evaluation

Im Bereich der Evaluation ist der Verein bisher wenig aktiv, was wiederum der Schwierigkeit des Messens, hinsichtlich der Auswirkungen eines gesellschaftlichen Engagement, zu Grunde liegt. Neben kleineren Feedbackmöglichkeiten auf der „Kiezhelden“-Plattform selbst, implementierte die Initiative ein paar Fragen in der jährlichen Vereinsumfrage, die über die Vereinshomepage publiziert wurde und an der in diesem Jahr ca. 3.500 Personen teilnahmen. Hier implementierte man u.a. Fragen über die Bekanntheit, über die Wirkung in der Öffentlichkeit oder ob man sich vorstellen könnte für ein Projekt des Vereines zu spenden oder selbst eins zu initiieren. Aus dieser Umfrage gingen sehr positive Werte hervor, worauf das CSR-Management gewillt ist, zukünftig einen akribisch ausgearbeiteten Fragebogen zur Evaluierung zu erstellen und daraufhin zu implementieren.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Anlage: Interview mit Oliver Hetze / Vgl. Anlage: Interview mit Inga Waßmuß

<sup>107</sup> Vgl. Anlage: Interview mit Inga Waßmuß

## 6 Schlussbetrachtung und Fazit

Der erste Teil dieser Arbeit hat verdeutlicht, dass sich in der Wirtschaft im Laufe der Jahre, symbolisch gesprochen, ein regelrechter Urwald an Begrifflichkeiten gebildet hat, der sich mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung auseinandersetzt. Es wurde deutlich, dass sich die CSR von einem engen Begriffsverständnis damaliger Zeit, hin zu einem wichtigen Managementkonzept der heutigen Zeit entwickelt hat, welches in den letzten Jahren einen immer größeren Stellenwert innerhalb der Vereine der Profifußballigen erlangte. Heute existieren zahlreiche Begriffsbestimmungen für CSR, von denen hier zu Lande die Definition der EU-Kommission den häufigsten Gebrauch erfährt. Diese Definition, im Vorwege explizit beschrieben, ist für die Implementierung in ein CSR-Konzept jedoch nur bedingt erfolgversprechend. Vielmehr, und das hat die Analyse gezeigt, ist das Konzept einer strategischen CSR für den unternehmerischen und gesellschaftlichen Erfolg geeignet. Die entscheidenden Faktoren eines erfolgreichen CSR-Konzeptes, und diese beinhaltet die strategische CSR, sind u.a. das proaktive Implementieren der verschiedenen CSR-Aktivitäten, welche sich mit dem Geschäftsmodell identifizieren und die Philosophie des Unternehmens verkörpern. Es ist nicht entscheidend, ob man CSR-Aktivitäten als Unternehmen oder Verein schaltet, sondern entscheidend ist, welche und wo diese geschaltet werden und ob sie dem Kerngeschäft entsprechen, um somit für eine nachhaltige Glaubwürdigkeit zu sorgen.

Für die Bundesligisten ist der Bereich des strategisch angelegten gesellschaftlichen Engagements noch relativ neu, wobei der Sport als solcher ein sehr großes Potential in sich birgt, um mit Hilfe seiner Polarisierung große Taten auf diesem Gebiet verrichten zu können. Dieses Potential, einhergehend mit der stetig wachsenden Kommerzialisierung innerhalb des Profifußballs, sorgte dafür, dass auch die Bundesligisten in der Implementierung von CSR-Konzepten, für sich und für die Gesellschaft, inzwischen einen enormen Mehrwert sehen. Einen regelrechten Prototyp auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung stellt der Zweitligist FC St. Pauli mit seinem sozialen Engagement dar. In der sozialen Arbeit dieses Vereins lassen sich zahlreiche Handlungsempfehlungen zum Thema strategisches CSR-Management aussprechen und auf Grund der gelebten und verankerten gesellschaftlichen Verantwortung, lassen sich nur wenige Punkte ausmachen, die der Verein innerhalb des jungen CSR-Konzeptes „KIEZHELDEN“ professionalisieren kann, da diesem Verein die soziale Ader auf Grund seines Stadtteilbezuges zu St. Pauli schon früh auferlegt wurde und demnach schon immer fester Bestandteil der Vereinsphilosophie war.

Ein gutes und damit erfolgreiches CSR-Konzept im Sinne des strategischen CSR-Ansatzes beginnt mit der klaren Formulierung einer eindeutigen CSR-Philosophie, die auf den Werten, Prinzipien und Motiven des jeweiligen Vereins aufbaut und den Fokus auf gesellschaftliche Ziele legt, welche die Bedürfnisse sämtlicher relevanter Stakehol-

der berücksichtigen. Hierbei ist es für ein glaubwürdiges Engagement immens wichtig, dass die CSR sowohl nach außen getragen als auch nach innen gelebt wird. All diese Aspekte sind beim FC St. Pauli in allen Bereichen des Vereins gegeben. Auf Grund der eingangs beschriebenen Historie des Clubs, die auf die Stadtteilzugehörigkeit im sozial schwachen St. Pauli aufbaut, hat sich der Verein schon lange vor dem Aufkommen des Hypes um CSR, stets für seinen Stadtteil und für seine Anhänger im gesellschaftlichen Bereich eingesetzt. Mit dem Erstellen der Vereins-Leitlinien im Jahre 2009, wurde diese gelebte Philosophie auf ewig in das Vereinskonzzept implementiert und dient als Grundlage für sämtliche CSR-Aktivitäten des FC St. Pauli.

Die technische bzw. prozessorientierte Implementierung der CSR orientiert sich am Wertkettenmodell, also an dem Kerngeschäft des Vereins. Hier müssen die Gemeinsamkeiten zwischen den ökonomischen Unternehmensabläufen und der sozial-ökologischen Umwelt erörtert und danach innerhalb der Schnittmengen mit der CSR positioniert werden. Auch die Aktivitäten innerhalb des Wettbewerbsumfeldes spielen für den Erfolg in der strategischen CSR-Implementierung eine entscheidende Rolle. Speziell die Beziehungen zu den Partnern sind hier hervorzuheben. Beim FC St. Pauli trägt diese Komponente einen enormen Stellenwert, den es bei kaum einen anderen Verein in dieser Weise gibt. Beim FC St. Pauli steht der authentische Fußball an erster Stelle und demnach gibt es für die Kommerzialisierung, gerade wegen der Philosophie, die von den zahlreichen Anhängern gelebt wird, wenig Spielraum. Demzufolge wählt der Verein seine langfristigen Partner, und die dazugehörigen Aktivitäten dieser, strategisch aus, um seinen wichtigsten Stakeholdern, den treuen Fans, das Lebensgefühl des Vereins nicht zu nehmen.

Mit der Erstellung des vereinsinternen CSR-Konzeptes „KIEZHELDEN“ hat sich der Verein hinsichtlich des CSR-Managements professionell aufgestellt. Die bis dahin zwar zahlreichen, jedoch eher unkoordinierten Aktivitäten im Bereich der CSR wurden von nun an unter einer Dachbotschaft gebündelt und kommuniziert. Das CSR-Management zieht nach einem Jahr eine positive Bilanz, sieht sich jedoch in der Verantwortung, das gesellschaftliche Engagement hinsichtlich, qualifiziertem Personal, Anzahl der Projekte, kommunikativer Reichweite und Evaluation, weiter auszubauen. Besonders die Evaluation der CSR-Aktivitäten stellt sich als schwierig dar, da man nur schwer quantitative Erfolge bewerten kann. Besonders im Hinblick auf die primären Ziele Reputation und Imagegewinn, mit denen nachhaltig auch ökonomische Gewinne generiert werden können, ist das Evaluieren der CSR-Aktivitäten enorm wichtig, um mit Hilfe des Feedbacks der Stakeholder genaue Einblicke zu erlangen, auf welchen Gebieten man sich noch verbessern kann. Aus der Sicht des Verfassers dieser Arbeit wäre es zudem noch eine Möglichkeit, Testimonials für verschiedene CSR-Projekte mit einzubeziehen, um die kommunikative Reichweite zu vergrößern. Hierzu könnten prominente FC St. Pauli Sympathisanten z.B. Patenschaften für einzelne Projekte eingehen, wodurch



diese Projekte mit dem Gesicht des Prominenten beworben werden (z.B. „Elton“). Diese Testimonials sollten im Idealfall einen direkten Bezug zu dem jeweiligen Projekt haben, für das Sie als Pate werben. So könnte z.B. ein prominenter TV-Koch mit FC St. Pauli Sympathien, der zugleich auch bei der Anhängerschaft Sympathien trägt, als Pate für ein Projekt gewonnen werden, das sich z.B. mit der richtigen und gesunden Ernährung für Kinder befasst.

Die Analyse hat gezeigt, dass das CSR-Management des FC St. Pauli der ökonomischen Komponente der Tripple-Bottom-Line einen eher geringen Wert beilegt. Es geht dem Verein in erster Linie darum, dem Stadtteil und seinen sehr besonderen Anhängern auf der sozialen Ebene etwas zurückzugeben, ohne damit große Gewinne zu erwirtschaften (siehe 5.2.). Man könnte jetzt meinen, dass es sich bei dem gesellschaftlichen Engagement des Vereins um keine strategische CSR handle, da die ökonomische Komponente der strategischen CSR nicht implementiert wurde. Hierzu lässt sich jedoch ein Zitat einbringen, das zum FC St. Pauli passt wie zu keinen anderen Bundesligaverein und diesen genannten Punkt wieder revidiert.

*„Es kann für uns keine Möglichkeit sein, alles zu vermarkten was bei anderen Clubs geht. Das stärkt auch die Marke – und ist ein Alleinstellungsmerkmal. Es hat eine gewisse Ironie, aber es ist möglich, dass man sich durch geringere Kommerzialisierung in gewisser Weise besser kommerzialisieren kann.“<sup>108</sup>*

Abschließend lässt sich sagen, dass der Verein mit seinem erst neu implementierten CSR-Management noch am Anfang steht. Doch schon jetzt konnten beachtliche Erfolge mit der angegangenen Strategie verzeichnet werden. Der FC St. Pauli ist quasi der Inbegriff eines glaubwürdigen gesellschaftlichen Engagements. Während sich andere Vereine mit Hilfe eines CSR-Konzeptes ein nicht vorhandenes Image aufbauen wollen, welches der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird, verkörpert der FC St. Pauli dieses seit mehr als 20 Jahren in seiner Vereinsphilosophie. Nun gilt es dieses Potential mit Hilfe weiterer strategischer CSR-Maßnahmen weiter auszuschöpfen.

---

<sup>108</sup> Michael Meeske, seit 2004 Geschäftsführer des FC St. Pauli

## Literaturverzeichnis

**Backhaus-Maul, H. / Biedermann, C. / Nährlich, S. / Polteraue, J.** (2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen; Bilanz und Perspektiven. Hrsg. von H. Backhaus-Maul u.a.. Wiesbaden 2010. S. 15-49

**Carroll, A. B.** (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review. Jg. 4, Heft 4, S. 497-505

**Curbach, J.** (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Hrsg. von Maurer, A. / Schimank, U. Wiesbaden 2009

**Dr. Hedderich, F. / Krümmel, M.** (2013): Bundesliga-Stiftung: Das freiwillige gesellschaftliche Engagement des Profifußballs – „Verantwortung Leben“. Frankfurt 2013

**Freeman, R. E. / Wicks, Andrew / Parmar, B** (2004): Stakeholder Theory and „The Corporate Objective Revisited“. In: Organisation Science. Jg 15. Heft 3. S. 364-369

**Freeman, R. E.** (1984): Strategic Management - A Stakeholder Approach. Boston 1984

**Grasl, R.** (2007): Corporate Social Responsibility – Aspekte von CSR-Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Wien 2009

**Habisch, A. / Wildner, M. / Wenzel, F.** (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Handbuch Corporate Citizenship Corporate Social Responsibility für Manager. Hrsg. von Habisch, A. / Wildner, M. / Wenzel, F.. Heidelberg 2008. S. 3-43.

**Heinrich, P.** (2013): CSR-Kommunikation – Die Instrumente: in: CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Hrsg. von Heinrich, P.. Springer Gabler. Heidelberg 2013. S. 79-102

**Hülsewiesche, V.** (2010): Corporate Social Responsibility – Unter besonderer Berücksichtigung der Verantwortung von Medienunternehmen am Beispiel der WAT Medien-gruppe

**Kommission der Europäischen Gemeinschaften** (2001): Europäische Rahmenbe-dingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, KOM (2001) 336 endgültig. Brüssel

**Laufmann, A.** (2013): CSR-Kommunikation in der Bundesliga. In: CSR und Kommuni-kation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Hrsg. von Heinrich, P.. Springer Gabler. Heidelberg 2013. S. 201-209

**Lantos, G. P.** (2001): The boundaries of strategic corporate social responsibility. Jour-nal of Consumer Marketing. 18. Jg. (7). S. 595-630

**Leitz, C.** (2008): Corporate Social Responsibility – Stand der Forschung und Entwick-lungstrends

**Lehnebach, N.** (2013): Der Sozialreport, in: SPONSORS – Fussballbundesliga: Das sechste Element. Ausgabe: September 2013

**Loew, T. / Ankele/, K. / Braun, S. / Clausen, J.** (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Münster

**Meyer, M. / Waßmann, J.** (2011): Strategische CSR – Konzeptionelle Entwicklung und Implementierung in der Praxis am Beispiel „dm-drogerie markt. Hrsg. von Prof. Dr. Meyer, M.. Würzburg 2011

**Münstermann, M.** (2007): CSR – Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten. Hrsg. von Prof. Dr. Freter, H. / Prof. Dr. Steffenhagen, H.. Wiesbaden 2007

**o.A.** (o.D.): Marken im deutschen Profisport 2012/2013. Hrsg. von Deutsches Institut

## für Sportmarketing

**Porter, E. / Kramer, M.** (2008): Wohltaten mit System, in: Soziale Verantwortung – Wie sich gute Taten auszahlen. In: Harvard Business Manager – Wie sich gute Taten auszahlen. Hrsg. von Harvard Business manager. Edition 1/2008. S. 7-20

**Schaltegger, S. / Müller, M.** (2008): CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In: Corporate Social Responsibility, Trend oder Modeerscheinung?. Hrsg. von Müller, M. / Schaltegger, S.. München 2008. S. 17-35

**Schiller, K. / Hart, A..** (06.02.2014): Die Stadt bangt um die HSV-Millionen. Hamburger Abendblatt. S. 26. Asg. 06.02.2014

**Schmidpeter, R. / Heinrich, P.** (2013): Wirkungsvolle CSR-Kommunikation – Grundlagen. In: CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Hrsg. von Heinrich, P.. Springer Gabler. Heidelberg 2013. S. 1-24

**Schranz, M.** (2007): Wirtschaft zwischen Profit und Moral - Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation VS Verlag. Wiesbaden 2007

**Schwalbach, J. / Schwark, A.** (2007): Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager. Hrsg. von Habisch, A. / Schmidpeter, R. / Neureiter, M.. Springer-Verlag. Heidelberg. S. 71-85

**Schwark, A.** (2012): Strategische Einbettung von Corporate Social Responsibility in das Unternehmen. In: Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Hrsg. von Schneider, A. / Schmidpeter, R., Springer Gabler. Heidelberg 2012. S. 331-356

## Internetverzeichnis

**Blickle, J.** (o.D.): CSR-Baden-Württemberg: Abgrenzung von CSR Begriffen. URL: <http://www.csr-bw.de/234.html>, Zugriff: 23.04.2014

**Brux, S.** (o.D.): FC St. Pauli – Vereinsgeschichte. URL: <http://www.fcstpauli.com/home/verein/historie/vereinsgeschichte>, Zugriff: 11.06.2014

**DFL** (2013): Bundesliga Report 2014. URL: [http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt\\_DFL\\_BL\\_Wirtschaftssituation\\_2014\\_72dpi.pdf](http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt_DFL_BL_Wirtschaftssituation_2014_72dpi.pdf), Zugriff: 08.05.2014

**Figge, F. / Schaltegger, S.:** Was ist „Stakeholder Value“? – Vom Schlagwort zur Messung. URL: [http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/02-3downloadversion.pdf](http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/02-3downloadversion.pdf), Zugriff: 17.04.2014

**Kommission der Europäischen Gemeinschaften** (2001): Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. URL: [http://www.coc-runder-tisch.de/inhalte/texte\\_grundlagen/csr2002\\_de.pdf](http://www.coc-runder-tisch.de/inhalte/texte_grundlagen/csr2002_de.pdf), Zugriff: 21.04.2014

**o.A.** (o.D.): Anforderungen an Evaluierung. URL: <http://www.csr-weltweit.de/de/csr-praxis/evaluierung/anforderungen-an-evaluation/index.html>, Zugriff: 07.06.2014

**o.A.:** Das Wirtschaftslexikon – Shareholder- und Stakeholderansatz. URL: [http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/shareholder-\\_und\\_stakeholder-ansatz/shareholder-\\_und\\_stakeholder-ansatz.htm#SHAR1119L5](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/shareholder-_und_stakeholder-ansatz/shareholder-_und_stakeholder-ansatz.htm#SHAR1119L5). Zugriff: 11.04.2014

**o.A.** (o.D.): Der Kiez soll grüner werden: Mit dem Kiezstrom von LichtBlick und dem FC St. Pauli. URL: <http://www.lichtblick.de/microsites/kiezstrom/blog/der-kiez-soll-gruener-werden-mit-kiezstrom-von-lichtblick-und-dem-fc-st-pauli>, Zugriff: 19.06.2014

**o.A.** (o.D.): DFB – Mitglieder Statistik. URL: <http://www.dfb.de/index.php?id=11015>, Zugriff: 06.05.2014

**o.A.** (2009): Fußballstudie 2009. Hrsg. Sportfive GmbH

**o.A.** (o.D.): Gutes tun und selbst davon profitieren – Wie Sie sich durch strategische

„Corporate Social Responsibility“ Wettbewerbsvorteile sicher können. URL:  
<http://www.solyp.com/de/news-und-aktuelles/solyp-blog/item/577-gutes-tun-und-selbst-davon-profitieren---wie-sie-sich-wettbewerbsvorteile-durch-strategische-„corporate-social-responsibility“-sichern-können.html>, Zugriff: 02.06.2014

**o.A.** (o.D.): Warum brauchen wir KIEZHELDEN?. URL:  
<http://www.kiezhelden.com/warum>, Zugriff: 19.06.2014

**o.A.** (o.D.): Lexikon der Nachhaltigkeit – Abgrenzung der Begriffe: CR, CSR, CC, CS und CG. URL: [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung\\_cs\\_csr\\_cc\\_1501.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung_cs_csr_cc_1501.htm), Zugriff: 29.04.2014

**o.A.** (o.D.), Lexikon der Nachhaltigkeit – Corporate Governance. URL:  
[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate\\_governance\\_kodex\\_1046.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_governance_kodex_1046.htm), Zugriff: 27.04.2014

**o.A.** (2009): Zusammenfassung der Studie der DFB Fußball-Studie 2009 – Eine Marktforschung von adidas und DFB. URL: <http://www.imspiel-magazin.de/pdf/Marktforschungsstudie.pdf>, Zugriff: 06.05.2014

**Prof. Dr. Thommen**, J.P. (o.D.): Gabler Wirtschaftslexikon – Anspruchsgruppen. URL:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder>, Zugriff: 10.04.2014

# Anlagen

## Die Leitlinien des FC St. Pauli

1. Der FC St. Pauli in seiner Gesamtheit aus Mitgliedern, Angestellten, Fans und Ehrenamtlichen ist Teil der ihn umgebenden Gesellschaft und somit auch mittelbar und unmittelbar von gesellschaftlichen Veränderungen in politischen, kulturellen und sozialen Bereichen betroffen.
2. Der FC St. Pauli stellt sich dieser gesellschaftlichen Verantwortung und tritt über den sportlichen Bereich hinaus für die Interessen seiner Mitglieder, Angestellten, Fans und Ehrenamtlichen ein.
3. Der FC St. Pauli ist ein Stadtteilverein. Hieraus zieht er seine Identifikation und hat eine soziale sowie politische Verantwortung gegenüber dem Stadtteil und den hier lebenden Menschen.
4. Der FC St. Pauli vermittelt ein Lebensgefühl und ist Sinnbild des authentischen Sports. Dies ermöglicht eine Identifikation mit dem Verein, unabhängig von etwaigem sportlichen Erfolg. Wesentliche Merkmale für diese Identifikationsmöglichkeit sind dabei besonders zu fördern und zu schützen.
5. Toleranz und Respekt im gegenseitigen Miteinander sind wichtige Eckpfeiler im FC St. Pauli.
6. Auch wenn der FC St. Pauli heute aus vielen Abteilungen besteht, wird er seit jeher in Außen- und Innenwirkung durch den Fußball geprägt.
7. Neben dem allgemein gültigen Recht bilden die Stadionordnung und die Auswärtsfahrordnung des Fanladens die Basis, auf der sich Mitglieder, Angestellte, Fans und Ehrenamtliche des FC St. Pauli bewegen.
8. Jeder Einzelne und jede Gruppe sollte sein/ihr gegenwärtiges und künftiges Handeln ständig selbstkritisch prüfen und sich seiner/ihrer Verantwortung für andere bewusst sein. Die Vorbildfunktion gerade für Kinder und Jugendliche darf nicht in den Hintergrund geraten.
9. Es gibt keine „besseren“ oder „schlechteren“ Fans. Jeder kann sein Fansein nach eigenem Gutdünken ausleben, solange dies nicht gegen o. g. Bestimmungen verstößt.
10. Der FC St. Pauli wird weiterhin ein guter Gastgeber sein. Er gesteht seinen Gästen weitgehende Rechte zu, erwartet aber auch, dass dies entsprechend gewürdigt wird.
11. Die aktive, d. h. in erster Linie die auch am Spieltag vor Ort engagierte Fanszene bildet das Fundament für die Emotionalisierung des Fußballsports, welche wiederum die Grundlage der Vermarktungsfähigkeit des FC St. Pauli darstellt.
12. Sponsoren und Wirtschaftspartner des FC St. Pauli und deren Produkte sollen im Einklang mit der gesellschaftlichen und vereinspolitischen Verantwortung des Clubs stehen. Näheres regeln die Vermarktungsrichtlinien.
13. Der FC St. Pauli setzt sich bei den jeweiligen Verbänden für eine frühzeitige Spieltagsterminierung und fanfreundliche Anstoßzeiten ein.
14. Das Wesentliche beim Sport ist das Spiel der Mannschaften, deshalb soll dieses auch im Vordergrund stehen. Die Atmosphäre wird geprägt durch die Interaktion zwischen Fans und Spielern. Das Rahmenprogramm zeichnet sich durch Sachlichkeit sowie vereins- und stadtteilbezogene Informationen aus.
15. Der Verkauf von Waren und Dienstleistungen beim FC St. Pauli wird neben wirtschaftlichen Gesichtspunkten geprägt durch die Grundsätze der Sozialverträglichkeit, Angebotsvielfalt, Nachhaltigkeit und Ökologie. In Frage kommende Zahlungsmittel müssen fankompatibel sein. In Fällen von Güterknappheit genießen Dauerkarteninhaber und Mitglieder Vorkaufsrechte.

## Anlage: „KIEZHELDEN“ Projektleitlinien

1. KIEZHELDEN-Projekte passen zum FC St. Pauli. Sie entsprechen seinen Leitlinien, sind innovativ und nachhaltig.
2. KIEZHELDEN-Projekte sind gemeinnützig. Wenn wir Gutes tun, dann tun wir dies idealerweise nicht nur für uns selbst, sondern auch für die Gemeinschaft, in der wir leben. Wir engagieren uns, um anderen zu helfen.
3. KIEZHELDEN-Projekte sind inspirierend. Wir wollen gemeinsam mit gutem Beispiel vorangehen. Was wir tun, dient zugleich auch als Inspiration für andere. Denn Helfen macht glücklich. Somit soll Deine Idee, Dein Projekt, zugleich der Antrieb für andere sein. Deine Idee funktioniert nicht nur in Deinem direkten Umfeld, sondern überall dort, wo es ähnliche Missstände und ähnlichen Handlungsbedarf gibt. Sie ist ein positiver Anstoß für soziales Denken, Verhalten und Engagement.
4. KIEZHELDEN-Projekte sind kreativ. Bunte Vielfalt und unkonventionelle Ideen zeichnen die Fanszene und das Umfeld des FC St. Pauli seit Jahrzehnten aus. Dies sollte sich auch in unseren gemeinsamen sozialen Aktivitäten widerspiegeln. Uns macht helfen Spaß. Und je kreativer wir dabei sind, desto mehr Menschen können wir mit unseren Ideen begeistern.



**Interview mit Inga Waßmuß (FC St. Pauli Sozialmarketing – Projektleitung „KIEZHELDEN“) vom 04.06.2014:**

**Wie ist das Projekt „KIEZHELDEN“ entstanden? Wie ist man an der Erarbeitung und an die Erstellung des Konzeptes rangegangen? Ist das Projekt nah an der Vereinsphilosophie gebunden oder ein komplett eigenständiges Projekt?**

Wir als FC St. Pauli gelten ja schon seit den 80iger Jahren als ein besonderer, etwas spezieller und eben sozialer Verein. Das ist unser Ruf und das versucht der Verein demnach im täglichen Geschäft zu leben, also auch im Profifußball. KIEZHELDEN ist dabei der Versuch alles das, was es seit Jahrzehnten in diesem Verein und rund um diesen Verein an gesellschaftlichen Aktivitäten gibt, zu bündeln und unter ein gemeinsames Dach zu bringen. Diese Aktivitäten sollen dadurch sichtbarer gemacht werden und die Potentiale, die es in unserer Fan-Szene, im Verein und um den Verein herum gibt, stärker und besser voran zu bringen. Zudem stecken dahinter natürlich auch die Gegebenheiten aus der Vergangenheit, in der es Zeiten gab, in dem es dem Verein wirtschaftlich alles andere als gut ging, in der es aber durchgehend immer sehr viel Rückendeckung und Hilfe aus dem Umfeld und aus der Fan-Szene gab („Retter-Aktion“ usw.). Zur jetzigen Zeit sind wir zum Glück einfach mal in einer Situation, in der wir selber wirtschaftlich so stabil da stehen, so dass der Verein auch etwas zurückgeben kann und will, was wiederum durch das Projekt KIEZHELDEN erreicht werden soll.

**Wie ist KIEZHELDEN genau aufgebaut? Wie funktioniert die Idee des Crowdfundings? Wer sind die Partner?**

Vorab muss ich kurz anmerken, dass wir für uns generell nicht den Begriff des Crowdfundings nutzen und uns davon ein Stückweit abgrenzen wollen, weil im Allgemeinen Crowdfunding, wobei es hierbei auch viele unterschiedliche Formen gibt, als ein Investment verstanden wird. Das heißt, es werden Gelder für ein Projekt zur Verfügung gestellt und wenn es am Ende rentabel ist, bekommt man sein Investment zurück gezahlt. Hierbei ist es üblich, dass im Falle des Nichterreichens des Zielbetrages, alle Spenden zurück und nicht in das eigentliche Projekt fließen. Das ist jedoch nicht das Prinzip von KIEZHELDEN, denn bei uns fließen alle Spenden, unabhängig von der erzielten Spendensumme, in das Projekt, an das die Gelder gerichtet sind.

Um auf die Struktur zuzusprechen zu kommen, da sind wir als FC St. Pauli Initiatoren und Kopf des Ganzen, sodass bei uns daher auch die gesamte redaktionelle Hoheit liegt, sowie die Entscheidungen, welche Projekte unterstützt werden und welche nicht. Für den ganzen administrativen Bereich kooperieren wir mit dem Unternehmen „Betterplace“. Dieses kümmert sich um den gesamten Spendenprozess, also auch um die Spendenbescheinigungen und sämtliche Aktivitäten, die in diesem Bereich liegen.

**Welche Projekte werden gefördert und worum handelt es sich bei den fünf Langzeitprojekten von KIEZHELDEN?**

Unser Prinzip sieht wie folgt aus. Wir haben fünf Dauerprojekte auf unserer Plattform, für die auch dauerhaft gespendet werden kann. Nebenbei laufen temporär aktuelle Kurzzeitprojekte, die eine Laufzeit von vier Wochen haben. Die fünf Dauerprojekte wurden als diese ausgewählt, weil sie sehr vereinsnah und im Umfeld entstanden und groß geworden sind. Sie sind zudem auch ein stückweit Idealbeispiele dafür, wie wir uns die Ideen und Projekte für KIEZHELDEN, die wir gerne fördern möchten, in etwa vorstellen.

- Viva con Agua:

Es gilt sozusagen als das schillerndste Projekt, da sich hier ideal dieser Weg nachzeichnen lässt, von der ersten kleinen Idee eines Ex-Profispielers des FC St. Pauli Benjamin Adrion, der im damaligen Trainingslager auf Kuba, nach Anblick der dortigen Verhältnisse, sich dazu berufen fühlte, den Leuten dort Zugriff zu Trinkwasser zu verschaffen, bis hin zu der jetzigen riesigen Organisation, die weltweit tätig ist und tausenden Menschen inzwischen den Zugriff zu Trinkwasser ermöglicht.

- Fanräume e.V.:

Dieser Verein wurde schon lange vor dem eigentlichen Bau der Gegengerade ins Leben gerufen, mit der Idee, dass es schön für die Fans wäre, direkt im Stadion Räumlichkeiten zu bauen, so dass auch außerhalb der Spieltage diese Nähe zum Verein gelebt werden kann. Dass man einen Raum hat, in dem die Fans Choreografien für die Tribüne erstellen können, in dem diese prinzipiell sämtliche Aktivitäten durchführen können, für die es vorher separate Räumlichkeiten außerhalb des Stadions gab. Hierfür sind diese Leute über Jahre hinweg aktiv geworden, haben Spenden gesammelt und haben im Endeffekt diesen

Bau komplett finanziert, wobei der Verein überhaupt erst diesen Leuten die Möglichkeit solcher Räumlichkeiten in der neuen Tribüne gewährleistet hat. Fanräume e.V. hat auch dafür gesorgt, dass der „Fanladen“, sowie das Büro der „Abteilung Fördernder Mitglieder“ (AFM), in dieser neuen Gegengerade Räume bekommen haben.

- Kiezkick:

Dieses Projekt wird vom „Fanladen“ koordiniert und gibt es bereits seit 8 Jahren. Hierbei wird Kindern und Jugendlichen aus dem Stadtteil ein kostenloses Fußballtraining angeboten. Dabei wuchsen die Aktivitäten von anfänglich einen einmaligen Training pro Woche, auf mehrere Einheiten in der Woche, mit zzgl. separatem Mädchenttraining. Das Training wird von Ehrenamtlichen ausgebildeten Trainern geleitet und finanziert sich ebenfalls komplett über Spenden.

- Laut gegen Nazis:

Dieses Projekt ist eher auf das gesamte Viertel bezogen, als ausschließlich auf den Verein. Die Ursprünge stammen aus der Musik- bzw. Konzertszene und wurde ins Leben gerufen, um die Prominenz von Musikern und Bands dazu zu nutzen, sich gegen Rassismus und gegen Rechtsradikalismus einzusetzen. Die Prominenz dient dazu, einen Weg zu finden, um für diese Angelegenheit möglichst viele Menschen zu erreichen, zu begeistern und auf die Straße zu bekommen.

- Museum 1910 e.V.:

Diesen Verein gibt es bereits seit vielen Jahren und er setzt sich für das Errichten eines Museums in der neuen Gegengerade ein. Natürlich braucht solch ein Projekt, wie die Errichtung eines typischen Museums, eine ziemlich lange Vorlaufzeit. Es befasst sich mit den Räumlichkeiten, mit der Erstellung eines Konzeptes, der Konzipierung der Ausstellung und z.B. der ganzen Materialsammlung der Vereinsgeschichte. Das besondere hierbei ist wiederum, dass dieses in erster Linie von Anhängern des Vereins koordiniert wird und das man dieses Besondere, welches den Verein ausmacht, und was sich nicht an Pokalen oder sportlichen Erfolgen messen lässt, trotzdem auf eine spezielle Weise sichtbar und greifbar für die große Anhängerschaft des Vereins machen will.

**Wer entscheidet über die Auswahl der eingehenden Ideen und Vorschläge von Projekten und nach welchen Kriterien werden diese Projekte dann schließlich ausgewählt?**

Die Entscheidung liegt einzig und alleine beim Verein. Die Kriterien, ob ein Projekt zum Verein passt oder nicht, sind eigentlich relativ weiche Kriterien. In erster Linie dürfen diese natürlich nicht gegen unsere vereinsinternen Leitlinien verstoßen, aber abgesehen davon wünschen wir uns vor allem Projekte die kreativ sind. Die also z.B. gesellschaftliche Missstände, um die es ja meistens bei sozialen Projekten geht, auf eine kreative und unkonventionelle Weise angehen und diesbezüglich dann inspirierend für andere wirken können. Wir wollen die Leute demzufolge an einem ganz frühen Punkt „abholen“ und in erster Linie nicht schon fertige Projekte von z.B. e.V. unterstützen.

Der Ablauf sieht dann folgendermaßen aus. Auf unserer KIEZHELDEN-Plattform hat jeder die Möglichkeit mit Hilfe eines Formulars die jeweilige Idee kurz zu skizzieren. Danach werden sämtliche Eingänge vom sozialen Marketing überprüft und erörtert, um sich daraufhin ggf. mit den Personen in Verbindung zu setzen, deren Ideen/Projekte gefallen gefunden haben, um schlussendlich ein Konzept zu entwickeln, welches wir auf die Plattform stellen können.

**Wie sieht die genaue Auswahl und Kooperation mit den Partnern/Unternehmen aus, die die jeweiligen Projekte unterstützen?**

Sponsoren gibt es natürlich auch bei uns, darauf beruht unser ganzes Finanzierungskonzept in erster Linie auch. Diese werden bei KIEZHELDEN jedoch, dem Werten des Vereins entsprechend, „Ermöglicher“ genannt. Die Ermöglicher sind in erster Linie dafür zuständig, für die aufkommenden Personal- Verwaltungskosten usw. aufzukommen, damit wir 100% der Spenden direkt an die Projekte weiterleiten können. Bei anderen CSR-Projekten ist es üblich, dass für all diese Verwaltungskosten usw., ein Teil der Spenden, die für die jeweiligen Projekte vorgesehen waren, abgezogen werden müssen. Genau das wollten wir umgehen, indem diese Kosten unsere Ermöglicher decken. Hinzu sollen sich die Ermöglicher logischerweise auch mit eigenen Ideen und Projekten bei uns einbringen und diese tun dieses auch. Dieser einzige Ermöglicher ist zur Zeit das Unternehmen „Relentless“, das letztes Jahr noch als Hauptsponsor des FC St. Pauli auftrat und mit dem Engagement bei KIEZHELDEN dem Verein weiterhin erhalten bleibt.

**Wie ist die Bilanz nach einem Jahr? Wie viele Projekte wurden ins Leben gerufen und wie viele Spendengelder wurden generiert?**

Neben den fünf Dauerprojekten gab es bislang dreißig Kurzprojekte, für diese bisher insgesamt circa 40.000€ generiert wurden. Auf den ersten Blick ist das jetzt kein Betrag, der auf Anhieb so wahnsinnig beeindruckend wirkt. Wenn man jedoch berücksichtigt, dass dieser Betrag fast ausschließlich nur von Privatpersonen, also kleiner Spender, generiert wurde, dann stellt sich diese Summe schon wieder ganz anders dar. Unsere Projekte, so ist es auch unser Prinzip/Idee, haben relativ konkrete kleinteilige Bedarfe. Es geht nicht darum für Projekte eine dauerhafte Finanzierung sicherzustellen, sondern es geht oft um Anschubfinanzierungen oder um eine Idee überhaupt erst mal bekannt zu machen, bei der das Bekanntmachen womöglich zunächst sehr viel wichtiger ist, als der monetäre Effekt.

Schlussendlich benötigen wir natürlich unsere Ermöglicher, die uns unsere Infrastruktur sozusagen bereitstellen, aber in erster Linie wollen wir möglichst viele Leute in die Aktivitäten und Spenden einbeziehen, so dass sich möglichst viele aktiv an Allem beteiligen. Hierzu soll die Plattform dienen, auf der jeder seinen Platz finden soll; entweder in Form einer eigenen Idee oder im Unterstützen anderer Ideen/Projekte.

**Wie wird KIEZHELDEN kommuniziert? Welche Kanäle werden genutzt?**

In erster Linie nutzen wir für dieses noch neue Projekt sämtliche Vereinsmedien und die eigene Homepage. Regelmäßig nutzen wir dabei unsere und die Vereinshomepage, zudem den Facebook- und Twitter-Kanal des Vereins, also alle Social Media Kanäle vom FC St. Pauli. Hinzu kommt die plakative Kommunikation innerhalb des Stadions in Form von TV-Drehbänden und statischen Banden an der Haupttribüne. In der Stadion-Zeitung sind wir zudem jedes Mal präsent. Auch auf der Videowall sind Botschaften von KIEZHELDEN zu sehen. Hinzu kommen Beiträge in den Newslettern. Des Weiteren geben wir zu jedem neuen Projekt eine Pressemitteilung raus, die wir über unseren Vereinskanal verschicken. Zum Thema Kommunikation muss man sagen, dass wir zunächst einmal die etablierten Kanäle des Vereins für dieses neue Projekt KIEZHELDEN nutzen. Auf Grund dessen, dass diese schon eine enorme Reichweite besitzen mit ihren ca. 450.000 „likes“ auf Facebook z.B., haben wir uns in der Anfangsphase dazu entschieden die bestehende Reichweite mitzunehmen und zu nut-

zen. Es ist jedoch zur neuen Saison konkret geplant, mit einem eigenen Facebook- und Twitter-Kanal für KIEZHELDEN an den Start zugehen. Hinzu kommt, dass wir die Bekanntheit wesentlich mehr durch Offline-Werbung wie z.B. auf Plakaten oder Litfaßsäulen vergrößern wollen, also auch mal weg aus der Onlinewelt und rauf auf die Straße gehen wollen, mit dem Ziel, dass sich die Online- und Offlinekampagnen sozusagen gegenseitig „befruchten“. Wir versprechen uns somit durch die Offline-Arbeit mehr Leute auf unsere KIEZHELDEN-Seite, unseren Kern, zu bewegen.

**Welche Ziele Verfolgt KIEZHELDEN und worin besteht der genaue Mehrwert für den Verein? Ist es rein der soziale Gedanke? Steckt auch ein ökonomischer Gedanke dahinter?**

In aller erster Linie, so hatte ich es ja bereits schon angesprochen, zählt für uns nur der soziale Gedanke sich gesellschaftlich zu engagieren und unserem Umfeld etwas zurück zu geben. Natürlich enthält das Projekt auch einen vermarktaren Anteil für uns, bei dem es, und das kann man auch gar nicht leugnen, auch um unser eigenes Image geht und somit „Eigen-PR“ betrieben wird. Des Weiteren lässt sich zu der Frage sagen, dass es langfristig schon vorgesehen ist, im Falle von erwirtschafteten finanziellen Überschüssen durch das Projekt KIEZHELDEN, diese in den ideellen Bereich des Vereins einfließen zu lassen – also in die Jugendarbeit z.B., bzw. generell in den e.V.. In dieser Phase, in der Gewinne erwirtschaftet werden, sind wir jedoch noch nicht, sondern immer noch in einer Aufbauphase, in der wir sehr viel Anschubfinanzierung hatten und auch immer noch benötigen. Generell liegen die administrativen Rechte in der Vermarktung des Vereins. In diesen Bereich werden aber keine Überschüsse fließen. Es ist generell geplant weitere Ermöglicher mit in das Boot zu holen, wodurch es evt. in naher Zukunft zu finanziellen Gewinnen kommen könnte, was jedoch nicht unser primäres Ziel bei dem gesamten Projekt ist. Falls es, wie gesagt, zu einem solchen Überschuss irgendwann käme, fließen alle Gewinne direkt in den Verein zurück.

Es geht uns vor allem darum unser Profil des Vereins weiter zu schärfen und greifbarer zu machen, was diesen Verein halt so besonders und anders macht. In den 80iger Jahren hat man uns mit der Hausbesetzer-Szene in der Hafenstraße in Verbindung gebracht. Das ist zwar unsere Geschichte und dort kommen wir her und es möchte auch niemand den „roten Faden“ der Historie durchschneiden, aber nichts desto trotz entwickeln wir uns weiter, die Gesellschaft verändert sich, und dementsprechend besteht nun auch der Bedarf zu gucken, was uns denn heutzutage ausmacht. Und da ist

der soziale Gedanke, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, genau das, was uns heutzutage ausmacht - ablösend von diesem Rebellen- und Piratenimage, welches man als professioneller Zweitligist dann irgendwann nicht mehr so glaubwürdig vermitteln kann – und hier nun der Gedanke besteht unser Profil in diese Richtung zu schärfen und das wollen wir eben auch mit KIEZHELDEN erreichen.

**Evaluiert ihr die Arbeit auf irgendeine Weise, um ein Feedback zu bekommen?  
Um z.B. Schwächen/Stärken zu erkennen?**

Wir dokumentieren natürlich jedes unserer einzelnen Projekte und haben an vielen Stellen auf unserer Homepage „Feedback-Funktionen“ eingebaut, so dass uns die Leute Rückmeldung geben können. Vom gesamten Fußballverein FC St. Pauli gibt es einmal im Jahr eine große Umfrage, welche online über die Vereins Homepage publiziert wird. An dieser haben sich dieses Jahr ca. 3500 Personen beteiligt und in dieser haben wir in diesem Jahr diverse Fragen zum Thema KIEZHELDEN eingebaut. Hier wurden z.B. Fragen über die Bekanntheit gestellt, wie das Projekt auf die Öffentlichkeit wirkt, ob man sich vorstellen könnte selber zu spenden oder ob man sich vorstellen könnte sich direkt mit Ideen für Projekte zu beteiligen. Das war demnach die erste größere Evaluierungsaktion. Wir können uns jedoch vorstellen, zukünftig eine große gesonderte Umfrage nur zu dem Thema KIEZHELDEN zu schalten, was jedoch noch sehr unkonkret ist, da wir momentan noch nicht den direkten Bedarf dazu sehen.

Die Bekanntheit im Zuge der Umfrage lag bei ca. 75-80% und beim Zuspruch, ob die Arbeit von KIEZHELDEN generell gefallen findet, lag der Wert bei knapp unter 90%. Für das erste Jahr, welches geprägt wurde von sehr viel Anfangsarbeiten und das Bekanntmachen, sind das für uns auf jeden Fall sehr positive Werte.

**Gibt es auch CSR-Aktivitäten außerhalb von KIEZHELDEN, die z.B. einen ökologischen Charakter haben?**

Es gibt viele kleinere Aktivitäten, die jedoch nicht unter ein generelles Konzept fallen. Dazu gehören z.B. die Energiepartner der letzten Jahre des FC St. Pauli, zu denen stets Ökostromanbieter gehören. Das Millerntorstadion wurde zudem gerade wieder als vegetarierfreundlichstes Stadion Deutschlands gewählt. Es gibt viele Dinge, die sich aus unserem eigenen Selbstverständnis entwickelt haben, jedoch bisher kaum

---

kommuniziert, bzw. konzeptionell erfasst wurden; das soll KIEZHELDEN jedoch nach und nach ändern. Und genau das ist auch eines unserer nächsten Ziele, die zahlreichen Aktivitäten des Vereins, die als CSR-Aktivitäten gelten, unter dem Dach des Projekts KIEZHELDEN zu sammeln.



**Interview mit Felix Dellert (UFA Sports Marketing, Projektleiter „KIEZHELDEN“)**  
**vom 04.06.2014:**

**Wie ist das Projekt „KIEZHELDEN“ aufgebaut? Welche Philosophie verfolgt es?**

Das Projekt KIEZHELDEN ist die soziale Seite des FC St. Pauli. Das bedeutet, alle CSR-Projekte, alle sozialen Projekte, die der Verein pflegt, laufen über die Dachbot-schaft/Dachmarke KIEZHELDEN. Das Projekt setzt sich in erster Linie aus einer Crowdfunding Plattform und den zusätzlichen sozialen Projekten des Vereins zusammen. Die Crowdfunding-Plattform besteht in erster Linie aus fünf Dauerprojekten, die dauerhaft am laufen sind und für die man durchgehend die Möglichkeit hat zu spenden, man also zu jeder Zeit die Chance hat sich beim FC St. Pauli an den sozialen Aktivitäten zu beteiligen.

Über die Crowdfunding-Plattform haben wir die Möglichkeit verschiedene Projekte zu launchen, die dann in die Öffentlichkeit gespielt werden. Über diese kommen verschiedene Gelder zusammen, die dann zu 100% in das jeweilige Projekt gespendet werden. Sie unterscheidet sich hierbei zu anderen CSR-Programmen in dem Sinne, dass kein Teil dieser Gelder in Materialien oder Personal gesteckt werden, sondern rein in das soziale Projekt fließen. Hinzu kommen weitere Projekte, die KIEZHELDEN unabhängig von der Crowdfunding-Plattform unterstützt, die lediglich im Netz erscheinen. Zusammenfassend kann man sagen, dass mit der Erstellung des Projektes KIEZHELDEN alle sozialen Aktivitäten, die es schon immer beim FC St. Pauli gab, gebündelt werden und unter dieser Dachmarke publiziert und verbessert unterstützt werden.

**Wie genau läuft das Crowdfunding ab und wie wählt ihr die Projekte aus die bei euch eingehen?**

Jeder hat die Möglichkeit sein Projekt über den Weg unserer eigenen KIEZHELDEN-Homepage bei uns einzureichen. Wer sich demnach mit einer Idee sozial engagieren will und diese auf einem höheren Level und im größeren Rahmen verbreiten möchte, gibt das Projekt mit einem groben Ideenvorschlag auf unserer Plattform ab. Dabei ist es generell erst einmal irrelevant welchen Umfang dieses Projekt hat oder ob es lokal, national oder international ist. Nachdem das/die Projekt/Idee eingegangen ist, wird es im groben geprüft und analysiert. Hierfür werden z.B. erste kleinere Recher-

chen betrieben. Allgemein spielt bei der Auswahl der Projekte in erster Linie der soziale Hintergrund die entscheidende Rolle. Üblich für andere CSR-Programme anderer Vereine ist es, eine bestimmte Marke zu pushen, also rein die Marke in den Vordergrund zu heben und sich somit Imagegewinne zu erhoffen. Beim FC St. Pauli dagegen ist es anders. Hier steht in erster Linie der rein soziale Gedanke im Vordergrund, was bedeutet, dass, wenn das vorgeschlagene Projekt einen zu geringen sozialen Hintergrund besitzt, es von vornherein abgelehnt wird. Das wird demnach wie gesagt alles geprüft und dann von unserem Gremium abgestimmt. Prinzipiell wird dann gleich im Vorwege ein passender Sponsor für die jeweiligen Projekte gesucht, sodass somit schon eine entsprechende Geldsumme hinter dem Projekt steht.

Die Ausrichtung hierbei ist nicht nur lokal im Stadtteil oder Hamburg. St. Pauli ist das Problemviertel. Von hier kommen die primären Probleme und diese kennen wir. Das ganze Projekt soll jedoch auch national und international ausgebaut werden, bzw. wird es das schon. Jedoch immer mit dem Bezug der gesellschaftlichen Aktivitäten zum FC St. Pauli.

Generell werden natürlich auch die Unternehmen, die an einem Sponsoring der verschiedenen Crowdfunding-Aktionen interessiert sind, durchleuchtet und entsprechend der St. Pauli Philosophie ausgewählt. Auch für diese soll der soziale Gedanke an erster Stelle stehen und nicht das Aufpolieren des eigenen Images. Der allgemeine Ablauf sieht demnach folgendermaßen aus. Wenn wir ein Projekt starten und ein Sponsor den Kontakt zu uns sucht, dann stellt sich zunächst die Frage in welcher Form das Unternehmen auftreten möchte. Es besteht die Möglichkeit das Projekt mit Geldspenden, mit Arbeitskraft/Know-How oder durch eine Crowdfunding-Aktion zu unterstützen, was z.B. bedeutet, dass erst allgemein gespendet wird und ab einem gewissen Betrag verdoppelt das jeweilige Unternehmen diesen Betrag.

**Was sind die Ziele von KIEZHELDEN und den CSR-Aktivitäten? Haben diese einen reinen sozialen Charakter oder stehen auch ökonomische Ziele oder die reine Reputation und der Imagegewinn im Vordergrund?**

Um diese Frage zu beantworten muss man ein wenig in die Historie des Vereins schauen und dabei beleuchten, wo der Verein ursprünglich herkommt. Der Stadtteil St. Pauli ist einer der ärmsten Stadtteile in ganz Deutschlands. Diesbezüglich ist der Verein FC St. Pauli, der in diesen Stadtteil so verankert ist, quasi in der Schuld sich für

seine Fanbasis sozial zu engagieren, was auch von den treuen Fans aus diesem Stadtteil in gewisser Weise verlangt wird. Es handelt sich hierbei um eine langwierige und wechselseitige Beziehung, in der beide Seiten von einem Geben und Nehmen profitieren. Diese soziale Verantwortung ist demnach auch so in den Leitlinien verankert und der gesamte Verein ist darauf ausgerichtet für den gesamten Stadtteil unterstützend da zu sein. Es steckt hinter dem gesellschaftlichen Engagement des Vereins daher in erster Linie kein ökonomischer Wert, sondern vordergründlich ausschließlich das Ziel die soziale Seite hervorzuheben, um rein der sozialen Verpflichtung und der Verpflichtung der Fans gegenüber mit der Marke FC St. Pauli voran zu treiben. Das bedeutet nicht, dass wir uns ins bessere Licht rücken wollen, es geht nur darum, dass wir die soziale Verpflichtung, die dem Verein in der Vergangenheit auferlegt wurde, weiter voran treiben wollen. Und aus dieser Pflicht heraus sozial zu agieren, ist dann auch KIEZHELDEN entstanden, um die ohnehin schon zahlreichen sozialen Projekte, die es schon immer in und um den Verein gab, zu bündeln und ihr eine Dachmarke zu geben, um so das ganze Engagement noch mal ein Stück weit stärker hervorzuheben. Natürlich hat das ganze nachhaltig gesehen irgendwann auch einen ökonomischen Wert, der dem Image zu Grunde liegt, welches wiederum natürlich eine schöne Nebenerscheinung des ganzen gesellschaftlichen Engagements ist. Aber jeder Verein verkörpert einen gewissen Charakter, also bestimmte Markenwerte die zu einem Verein passen und auf Grund der Historie passt der soziale Charakter einfach wie die „Faust auf’s Auge“ zum FC St. Pauli.

**Wie werden die Projekte kommuniziert? Welche Kanäle werden dafür genutzt?  
Wie erfolgt die direkte Unterstützung vom Verein?**

Die mediale Vernetzung ist zur heutigen Zeit natürlich extrem wichtig. Diesbezüglich haben wir eine eigene Rubrik auf der Vereins Homepage ([fcstpauli.com](http://fcstpauli.com)). Dann hat KIEZHELDEN natürlich einen eigenen Internetauftritt, über die dann auch direkt das Crowdfunding läuft. Hier versuchen wir den größten Traffic drauf hinzulenken, um sich vorab auf der Homepage über die Einzelheiten informieren zu können. Neben der eigenen Homepage wird sehr viel über die sozialen Netzwerke wie Twitter, Instagram, Facebook und google+ kommuniziert. Das bedeutet, dass zusammen mit dem FC St. Pauli die soziale Marke KIEZHELDEN beworben wird, sprich, über die Plattformen des Vereins. In naher Zukunft wird es jedoch auch einen eigenen KIEZHELDEN Auftritt auf Facebook geben, um dann auch hier die Leute direkt auf das soziale Thema zu lenken. Da dieses Projekt noch sehr jung ist, war es in erster Linie zunächst einmal wichtig das

gesamte Projekt/Thema über die Kanäle des Vereins zu publizieren, um dann im Laufe der Zeit ganz gezielte Maßnahmen in Sachen Kommunikation vorzunehmen.

Des Weiteren ist das Projekt direkt im Millerntorstadion fest verankert. Hier geschieht die Kommunikation in Form von freigestellten Werbebanden und Bannern, zudem mit Beiträgen und Werbeanzeigen in der Stadionzeitung „Viva St. Pauli“. Hinzu kommen aktuelle Themen/Projekte, die über die Videowall visualisiert werden und den Stadionbesuchern noch mal aufzeigt, wie und wo man sich über die verschiedenen Projekte informieren kann. KIEZHELDEN ist demnach an jedem Spieltag im Stadion present. Insgesamt erfolgt die Kommunikation also zur Zeit über die Medien, Print, Online und auch sogar über das Fernsehen, da KIEZHELDEN eine eigene TV Bande besitzt. Hinzu kommen Promotionen-Maßnahmen und Aktionstage, bei denen sich alles um die sozialen und gesellschaftlichen Aktivitäten dreht.

**Können Sie einen kleinen Zukunftsausblick geben? Gibt es spezielle Dinge die geplant sind? Soll es evt. einen Nachhaltigkeitsbericht geben, den es vereinzelt bei anderen Vereinen zu deren CSR-Projekt gibt?**

Zuerst muss man sagen, dass das Thema CSR in den letzten Jahren sehr an Gewicht gewonnen hat, sowohl für Unternehmen, als auch für Vereine. Zugleich wird die Bevölkerung stets onlineaffiner, weshalb es in der Zukunft extrem wichtig sein wird, in diesem Bereich den Fokus für die zukünftige Kommunikation und Verbreitung zu legen und dieses mit den CSR-Aktivitäten zu verknüpfen. Dies hat wiederum zur Folge, dass wir alle Berichte zu jedes unserer Projekte offen legen. Es gibt für jedes Projekt Vor-, Live- und Nachberichte, die über sämtliche mögliche Kanäle publiziert werden, sodass jeder die Möglichkeit hat zu sehen, was genau stattgefunden hat, mit wem, in welchem Umfang und wie viel Geld schlussendlich für die verschiedenen Projekte zusammengekommen ist. Es wird also jede einzelne Summe, die zu 100% in das Projekt fließt, offen gelegt. Einen expliziten Nachhaltigkeitsbericht in diesem Sinne soll es demnach nicht geben, auf Grund dessen, dass der ohnehin schon so soziale Verein St. Pauli die Plattform KIEZHELDEN lediglich dazu nutzt, allen Projekten eine Dachbotschaft und eine Marke zu geben, um somit eine noch größere Aufmerksamkeit für einzelne Projekte streuen zu können.

**Sie sind jetzt speziell in der Vermarktung (UFA Sports) tätig, dabei ist der FC St. Pauli hinsichtlich der Kommerzialisierung und seinen Fans eher schwer zu ver-**

**markten. Wie gehen Sie demnach mit dem Thema „Auswahl von Sponsoren“ um?**

Wenn Sie sich mal in unserem Stadion dem „Millerntor“ anschauen, dann wird Ihnen auffallen wie viele unterschiedliche Aufschriften hier in den verschiedenen Fanlocks und an den Wänden stehen und Sie werden dann ebenfalls erkennen können, wofür der Verein, der durch seine Fans charakterisiert wird, steht (kein Fussball den Faschisten, gegen Homophobie usw.). Diese ganzen Parolen demonstrieren wofür der Verein steht; gegen Rassismus, gegen Sexismus, für mehr Toleranz. Dementsprechend muss ein Sponsor, der hier aktiv werden will und die Plattform St. Pauli nutzen will, diese Dinge auch in gewisser Weise verkörpern. Dementsprechend könnte ein Unternehmen noch so viel Geld bieten, um beim FC St. Pauli Sponsor zu werden. Wenn dieses gegen die Leitlinien verstößt und demnach überhaupt nicht zum Verein passt, hat dieses Unternehmen keine Chance ein Teil des Vereins zu werden. Wenn man sich eine Marketingstruktur anguckt, dann ist es nicht wichtig um jeden Preis Gelder zu generieren, das Ziel ist mit den Partnern und möglichen Partnern eine gewisse Kommunikation aufzubauen, was wiederum bedeutet, dass man mit einem Sponsor, mit einer Marke, seine eigene Marke verknüpft, um dadurch einen Mehrwert für beide zu schaffen. Die Marke und Werte des Vereins müssen also eins zu eins mit der Marke und Werten des potentiellen Sponsors zusammen passen.

Was auf dem Rasen passiert ist heilig, dementsprechend wird es auch nie irgendwelche Sponsoring-Ansagen während des Spiels geben, die die Gesänge der Fans unterbrechen würden. Im Allgemeinen richtet sich vieles nach den Leitlinien des Vereins, die in Zusammenarbeit mit den Fans aufgestellt wurden. Demzufolge werden z.B. die gegnerischen Fans nicht ausgepiffen und es wird nur die eigene Mannschaft unterstützt. Das spricht alles für die Authentizität des Vereins und für die Identifikation der Fans mit dieser „Marke“, was zur Folge hat, dass der Kommerz hier keine große Rolle spielt. Damit verweise ich gerne auf das Zitat vom Sportchef Michael Meeske, der einmal sagte, dass im Falle FC St. Pauli durch eine geringere Kommerzialisierung wie in anderen Vereinen, ein höherer Werbewert geschaffen werden kann. Entsprechend des Standings eines Sponsors bei den Anhängern, gibt es für diesen demnach mehr oder weniger Möglichkeiten Sponsorenaktivitäten durchzuführen. Bestes Beispiel ist hierfür der Sponsor „Astra“, der, auf Grund seiner Verankerung in dem Stadtteil, eine relativ hohe Akzeptanz und somit viele Möglichkeiten hat Werbung beim Verein zu schalten und zu interagieren.

**Welche Maßnahmen tätigen Sie in der Vermarktung des Vereins denn explizit für die Sponsoren (externen Stakeholder), um den Kontakt mit diesen stets zu pflegen?**

Da man im Profifußball natürlich nicht mehr ohne gewisse Sponsorengelder überleben kann, liegen uns unsere Sponsoren und VIP's natürlich sehr am Herzen, weshalb wir stets den Kontakt und die Pflege auch außerhalb des Spieltages suchen. Hierzu veranstalten wir über die laufende Saison verschiedene Events, zu denen nur unsere Exklusivpartner eingeladen werden. Dazu zählen z.B. ein Neujahrsempfang, ein Familyday zu denen die Partner ihre ganze Familie mitbringen können, wir organisieren einen Sponsoren-Cup, bei denen die Mitarbeiter der Sponsoren direkt im Millerntor ein Turnier austragen können und vieles mehr. In erster Linie gilt natürlich immer noch der direkte Kontakt als wesentliche Kontaktpflege. Dementsprechend sind unsere Mitarbeiter stets bemüht das direkte Gespräch an den Spieltagen zu suchen, bzw. sich auch außerhalb der Spieltage mit Hilfe von Telefonaten und Meetings nach dem Wohlbefinden der Partner zu informieren.

**Interview mit Jan-Oliver Hetze (FC St. Pauli Projektleitung Jugendmarketing) vom 04.06.2014:**

**Worum geht es genau bei den „Rabauken“? Wie ist das gesamte Rabauken-System aufgebaut?**

Der Name Rabauken steht beim FC St. Pauli als Dachmarke für insgesamt vier Bereiche. Dazu gehört die Fußballschule, der Rabauken-Club (Kids-Club), die Möglichkeit für Kinder im Stadion Geburtstage zu feiern und seit dem letzten Jahr auch der Bereich der Schulkooperationen. Seit drei Monaten gibt es ein einheitliches Logo, welches für die Gesamtheit aller Bereiche steht und jeder einzelne Bereich hat dann noch sein eigenes Logo. Das Projekt gibt es inzwischen sechs Jahre, wobei die Fußballschule der Ursprung des Ganzen ist.

- Feriencamps:

Die Feriencamps finden hauptsächlich im Frühjahr, Sommer und Herbst statt. Hierzu kooperieren wir bundesweit mit mittlerweile 65 kleineren Partnervereinen aus insgesamt acht Bundesländern, mit denen wir gemeinsam diese Fußballcamps durchführen oder sie werden in Eigenregie direkt am Millerntor durchgeführt. Dabei durchlaufen die teilnehmenden Kinder diese Camps zwischen drei und fünf Tagen, sind hierbei von morgens bis abends in unserer direkten Obhut und trainieren mehrmals täglich mit geschulten Trainern. Das Training soll sich dabei vom normalen Vereinstraining absetzen, den Kinder diesbezüglich schon in jungen Jahren die Philosophie des Vereins aufzeigen und diese somit an den Verein binden. Dementsprechend bekommen alle Teilnehmer direkt zu Beginn der Camps eine komplette Vereinsausrüstung.

Die Zusammenarbeit mit den Vereinen sieht so aus, dass wir bei den jeweiligen Vereinen das Camp durchführen und diese somit die gesamte Infrastruktur zur Verfügung stellen und das Camp vor Ort bewerben. Wir kümmern uns um den gesamten Rest, was die Anmeldungen, die Kommunikation mit den Eltern, Bestellung der Trikots, Anlernen der Trainer bzw. das Entwickeln des Trainingskonzeptes usw. beinhaltet. Unser Anspruch ist es dabei, dass der Ablauf, egal ob das Camp in Nürnberg oder Hamburg stattfindet, immer identisch ist. Darüber hinaus gibt es noch ein paar Leistungen, die wir den Vereinen anbieten, um uns damit auch von den Fußballschulen der anderen Vereine abzuheben. So versuchen wir auch die Vereine untereinander zu verknüpfen. Diesbezüglich

gibt es einmal im Jahr ein Treffen mit allen Ansprechpartnern der Vereine, wofür wir stets verschiedene Highlights setzen, wie z.B. ein Besuch im Stadion mit Kontakt zu Profis und Nachwuchstrainern, die über ihre Arbeit referieren. Hinzu kommt, dass die Partnervereine die Möglichkeit haben ihre Jugendmannschaften zum Einlaufen in das Stadion schicken zu können und noch vieles mehr – sodass man mehr mitnehmen kann als nur die 3-5 Tage reines Fußballcamp und innerhalb des ganzen Jahres ein Austausch zwischen den Parteien stattfindet.

- Schulkooperationen:

Bzgl. der Schulkooperationen arbeiten wir seit einem Jahr mit 25 Hamburger Grundschulen zusammen, mit dem Hintergrund, dass durch die Reformierung viele Schulen vor das Problem gestellt wurden, ein ganztägiges Angebot für die Kinder zu schaffen und viele Schulen nicht wussten wie sie dies umsetzen sollten. Um diesem Problem entgegen zu wirken, bieten wir den Kindern am Nachmittag ein Fußballangebot an den kooperierenden Schulen an. Das sieht so aus, dass wir in Hamburg an fünf Standorten eine zentrale Sportanlage gesucht haben, um daraufhin umliegende Grundschulen, immer 3-5 pro Standort, das Kooperationsangebot zu unterbreiten. Somit können die 20-50 Kinder von unseren Trainern an der Schule abgeholt werden, um daraufhin 1,5-2h auf den jeweiligen Sportanlagen zu trainieren. Für die Schüler selbst ist dieses Angebot unentgeltlich. Die Schulen stellen Honorargelder dafür zur Verfügung, womit wir unsere Trainer bezahlen. Für die Schulen hat es den Vorteil, dass sie sich nicht um so qualifizierte Honorarkräfte kümmern müssen. Da man mehrere Schulen an einen Sportplatz bringt, kann somit stets auch von der Anzahl her ein attraktives Training durchgeführt werden, welches man auch altersmäßig ideal mischen kann, sodass man somit große Trainingsgruppen hat, wobei im Idealfall immer nur 12-14 Kinder mit einem Trainer trainieren.

Das gesamte Projekt soll in diesem Sommer auf weitere Standorte ausgebaut werden, sodass wir ab diesem Sommer mit 45 Partnerschulen zusammenarbeiten werden. Um das ganze Konzept komplett zu machen, gibt es in den jeweiligen Schulen eine Partnerecke, in denen auf diese Kooperation hingewiesen wird, um das ganze dementsprechend nach außen zu tragen und die Schulen möglichst auch an den Verein zu binden.

- Rabauken-Club:



Der Rabauken-Club ist ein klassischer Kids-Club, also eine Mitgliedschaft für Kinder und zählt momentan knapp 800 Kinder im Alter von 0-13 Jahren, womit diese auch gleichzeitig als Vereinsmitglieder gelten. Diese zahlen eine einmalige Aufnahmegebühr und einen Monatsbeitrag und können dann sämtliche Angebote, die wir im Rahmen des Rabauken-Clubs anbieten, in Anspruch nehmen. Als regelmäßige Veranstaltung gelten die Spieltage. Die Eltern haben hier die Möglichkeit ihre Kinder für eine Betreuung anzumelden, was ab einem Alter von 8 Monaten bis 6 Jahren in der im Stadion ansässigen Kita möglich ist, sodass sie dort von geschulten Pädagogen betreut werden. Einzelne Kinder haben auch hier die Möglichkeit sich als Einlaufkind zu bewerben. Hinzu kommen viele verschiedene Veranstaltungen, die gar nicht unbedingt etwas mit dem Fußball zutun haben müssen. Das sind z.B. Gewaltpräventionscamps mit Fitnessstudios, Besuch des Feuerwehrinformationszentrums, Austausch mit anderen Bundesliga-Clubs oder Übernachtungspartys mit dem HSV und Werder Bremen, um hier eine Art Frühprävention zu schaffen, hinsichtlich dessen, dass der DFB den Austausch zwischen den Vereinen auch sehr befürwortet, gerade vor dem Hintergrund des „11-Punkte-Plans“ der DFL Frühpräventionen zu betreiben und hierbei auch schon bei den Kleinsten damit anzufangen, dass Fans anderer Vereine doch ganz sympathisch sein können. Diesbezüglich gibt's es auch jedes Jahr ein großes Sommercamp über vier Tage, in dem alle Bundesligavereine mit ca. 15 Kindern des jeweiligen verbringen.

- Kindergeburtstage:

Es besteht die Möglichkeit täglich von Montags bis Freitags im Stadion den Kindergeburtstag zu feiern, um hierbei auch das Stadion und den Verein ein Stückweit besser kennenzulernen und hinter die Kulissen blicken zu können.

**Wie ist die Bilanz der letzten Jahre? Mitgliederzahlen? Umsatzzahlen etc.?**

Wenn man zunächst alle vier Bereiche allgemein betrachtet, dann lässt sich feststellen, dass jeder dieser Bereiche von Jahr zu Jahr einen größeren Zuwachs erfährt. In den Fußballcamps z.B. hatten wir im letzten Jahr knapp 3300 Teilnehmer, die die Feriencamps durchlaufen haben. Die Mitgliederzahlen sind durch die Kindergeburtstage und durch die Schulkoperationen ebenfalls gestiegen. Insgesamt kommen wir dabei auf einen Gesamtetat von ca. 500.000€.

**Wie verläuft die Kommunikation des Projektes? Welche Medien nutzt ihr auf welche Art und Weise?**

Zunächst einmal haben wir einen eigenen Internetauftritt in Form einer Homepage, über die wir die vier Bereiche darstellen, worüber die meisten Anmeldungen auch bei uns eingehen. Zudem nutzen wir diese unter anderem, um News zu verbreiten, also regelmäßig Neuigkeiten in den Umlauf zu bringen. Dann haben wir einige Social Media Kanäle die wir bespielen. Hierzu zählt ein eigener Facebook-Auftritt, welcher von den Kids-Bereichen anderer Vereine mit führend ist, entsprechend der Anzahl der Follower. Hinzu kommt ein Instagram-Account. Auf der Homepage an sich sind Bildergalerien hinterlegt, sodass die Eltern die Möglichkeit haben die Fotos ihrer Kinder aus den Camps anzusehen. Wir haben Flyer, die wir auf klassischer Weise in den Umlauf bringen, welche gerade bei der Fußballschule einen wichtigen Bestandteil einnimmt, um die Camps in den jeweiligen Regionen zu bewerben. Und dann gibt's es oftmals vereinzelnde Kampagnen. Dazu gehört mal ein riesen Poster in der Stadt oder Plakatierungen an Bauzäunen und Litfaßsäulen. Das wiederum richtet sich immer ein Stückweit nach dem Budget, welches der Verein dem Jugendmarketing zur Verfügung stellt. Hinzu werden sehr wichtige Dinge natürlich auf der Homepage des Vereins und den anderen Vereinskanälen publiziert. In der Stadionzeitung sind wir mit einer regelmäßigen Rubrik vertreten und wir besitzen einen eigenen Youtube-Kanal.

**Was sind die generellen Ziele der Kindervermarktung? Wie sieht hier der Mehrwert aus? (Talentscouting, zusätzliche Einnahmequelle, frühe Bindung an den Verein,...)**

Wenn man das so sehen will ist es eine gesunde Mischung aus allem. Prinzipiell müssen natürlich alle Aktivitäten kostendeckend sein. Wenn demnach ein 5-tägiges Fußballcamp 149€ kostet, soll hier natürlich auch ein kleiner Gewinn dabei erwirtschaftet werden. Das liegt jedoch alles im humanen Verhältnis, was z.B. auch die Tatsache zeigt, dass der Teilnahme- und Mitgliederbeitrag seit der Gründung vor sechs Jahren stets der gleiche geblieben ist, was uns im Gegensatz zu anderen Fußballschulen sehr wichtig ist und wir demnach auch mit das günstigste Angebot anbieten, um somit hier wieder den sozial schwächeren Kindern die Möglichkeit an einer Teilnahme geben zu können. Beim Rabauken-Club, und dadurch ergänzt sich das ganz gut, steht die soziale Komponente noch weit mehr in dem Vordergrund. Es gibt zwar einen Mitgliedsbeitrag, jedoch sind sämtliche Veranstaltungen immer so konzipiert, dass sie nahezu

kostendeckend sind. Bei den Schulk Kooperationen geht's uns darum in der Stadt präsent zu sein und ein Sportangebot zu schaffen, vor dem Hintergrund der Bewegung und der Gesundheit. Zudem ist die soziale Komponente des Regellernens durch die Fußballcamps und dem Training usw. sehr wichtig. Natürlich wollen wir auch die Kinder frühzeitig an den Verein binden und jenen Kindern zeigen, die nicht vorab Fans des Vereins sind, dass der FC St. Pauli durchaus sehr sympathisch sein kann.

**Was gibt es für andere CSR-Aktivitäten im Verein, die es schon länger gibt, die jedoch noch nicht konzeptionell unter einem Dach gebündelt sind?**

- You'll never walk alone:

Hierbei geht es um eine Ausbildungsbörse für Jugendspieler des Nachwuchsleistungszentrums, also Jugendspielern auch neben dem Fußballangebot weitere Perspektiven zu bieten. Gerade vor dem Hintergrund, dass es prozentual gesehen nicht sehr viele schaffen am Ende Fußballprofi zu werden und somit nach dem Erhalten dieser Information nicht vor einer ungewissen Zukunft stehen, weil z.B. keine Ausbildung vorhanden ist. Daher werden über dieses Projekt Kontakte zu großen Unternehmen in Hamburg genutzt, um über diese Ausbildungsstellen für die Nachwuchsspieler schaffen zu können.

- Weihnachtstafel:

Die Weihnachtstafel gibt es seit vier Jahren und ist damals aus der Belegschaft der Geschäftsstelle des Vereins entstanden, mit dem Hintergrund keine Weihnachtskarten mehr zu versenden, sondern diese eingesparten Gelder auf eine gesellschaftlichen Weise anderweitig auszugeben. Für diese Weihnachtstafel wird demnach Geld direkt vom Verein zur Verfügung gestellt. Zudem gehen Mitarbeiter in der Vorweihnachtszeit an Spieltagen durch die Separees (Logen), um dort Spenden von Sponsoren in Form von Geld oder auch Nahrungsprodukten einzusammeln. Allgemein ist hier von Jahr zu Jahr ein immer größeres Interesse für die Weihnachtstafel entstanden, sodass einmal im Jahr im Ballsaal der Südtribüne eine Speisung für Obdachlose aus dem Viertel angeboten wird, um auch diesen Menschen zur Weihnachtszeit ein paar nette Stunden zu bereiten. Neben Speisen und Getränken bekommen diese Menschen auch eine Tüte mit verschiedenen St. Pauli Textilien, die das Leben auf der Straße ein wenig erleichtern soll.

**Was können Sie als langer Mitarbeiter des Vereins im Allgemeinen zur Philosophie des Vereins sagen? Zu dem Leitbild und wie man das Vereinsleben fühlt?**

Ganz wichtig ist, dass sich der Verein als Stadtteil-Verein sieht und sich dem Viertel St. Pauli sehr verbunden fühlt, was sich wiederum auch in der gesamten Arbeitsweise des Tagesgeschäfts widerspiegelt. Vor diesem Hintergrund wurden z.B. Leitlinien vom Verein in Zusammenarbeit mit den Anhängern entwickelt, wie der Verein in der Außendarstellung auftreten und leben soll, wie z.B. in der Zusammenarbeit mit Sponsoren. Denn es wird denjenigen potentiellen Sponsoren ein Engagement beim Verein verwehrt, die den Leitlinien nicht entsprechen.

**Gibt es CSR-Aktivitäten im Verein, die den internen Stakeholdern (Mitarbeitern) indirekt gewidmet sind?**

Es gibt immer die Möglichkeit sich fortzubilden, das wird regelmäßig auch offen angesprochen. Trotzdem müssen diese Maßnahmen im Endeffekt aus eigener Initiative eines jeden Mitarbeiters entstehen. Also, wie kann ich mich wo weiterbilden. Gelder werden auf jeden Fall dafür zur Verfügung gestellt. Dann gibt es eine Balancescore-Card, also ein Bonussystem im übergeordnetem Sinne, über das nach verschiedenen Kriterien, zzgl. eines Weihnachts- oder Urlaubsgeldes, weitere Gelder zur Verfügung gestellt werden. Hinzu kommen eine große Weihnachtsfeier, jedes Jahr ein Sommerfest und einmal im Monat ein großes gemeinsames Frühstück, bei dem es nicht darum geht, sich groß über Unternehmensinterna zu unterhalten, sondern nur um ein geselliges Miteinander, bei dem man mal alle Bereiche an einen Tisch bekommt.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

**Bönningstedt, 24.06.2014**

**Sören, Lühr**

---

Ort, Datum

Vorname Nachname